

SOLANGE HELENA ROBALO FERNANDES

**O PROCESSO DE *REBRANDING* EM
COMPANHIAS AÉREAS: PROPOSTA DE ESTUDO
PARA A TACV**

Orientador: Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Lisboa

2017

SOLANGE HELENA ROBALO FERNANDES

**O PROCESSO DE *REBRANDING* EM
COMPANHIAS AÉREAS: PROPOSTA DE ESTUDO
PARA A TACV**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 18/07/2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 232/2017. De 04 de Julho de 2017, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Idalino André Magrinho

Arguente: Professor Doutor Mário Negas

Orientador: Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Lisboa

2017

“Quanto maior a dificuldade, tanto maior o mérito em superá-la.”

Henry Ward Beecher

Agradecimentos

A realização e conclusão deste estudo não seriam possíveis sem o apoio e colaboração de diversas pessoas e entidades durante todo o percurso. Expresso desta forma os meus agradecimentos às pessoas que contribuíram para a apresentação final desta dissertação.

Em primeiro lugar, um especial agradecimento ao Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente por toda a sua disponibilidade e orientação na elaboração deste projeto, cuja colaboração tornou exequível todo o estudo.

À Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, pela especialização na minha formação académica.

A todos os meus amigos, que com a sua compreensão, generosidade, entusiasmos, motivação e dedicação apoiaram durante esta fase.

Ao Colégio Centro Imaculado Coração de Maria, pois se estou nesta etapa da minha vida deve-se, também, em grande parte à instituição e às pessoas que nela residiam.

À minha família, em especial à minha Mãe, que sempre me apoiaram, incentivaram e mostraram interesse pelo meu trabalho, motivando-me nos momentos de desânimo e frustração.

Ao Nelson, por toda a motivação, paciência e apoio incondicional durante todo o processo.

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, fizeram diferença e contribuíram para chegar até esta etapa.

Resumo

Esta investigação tem como objetivo, tendo por base uma pesquisa bibliográfica, desenvolver um estudo de *Rebranding* para as Companhias Aéreas, mais especificamente, para os Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV).

Este estudo descritivo, tem como objetivo geral reconhecer os elementos intervenientes no setor do transporte aéreo e perceber as suas relações de interdependência através das técnicas e modelos de análise, identificar, classificar e compreender os fatores relevantes para as decisões estratégicas.

Como objetivos específicos procura-se responder as seguintes questões:

- ➔ Como se aplica o *Rebranding* em companhias aéreas de bandeira?
- ➔ Como aplicar o *Rebranding* na TACV?
- ➔ Como é encarado o *Rebranding* na TACV?

É fundamental perceber qual o tipo de relações que a Companhia estabelece com os seus clientes, com os seus concorrentes e com os seus fornecedores.

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação será necessário caracterizar o perfil do consumidor da companhia aérea TACV e analisar o valor da marca da mesma na perspetiva do consumidor. Dessa forma, para fazer face a esta investigação será feita: uma revisão da literatura; elaboração de um questionário aos passageiros frequentes da companhia; elaboração de entrevista aos responsáveis da companhia aérea TACV, especificamente na área de Gestão Estratégica; criar propostas de melhoria para a gestão da marca TACV.

O resultado deste estudo irá indicar a posicionamento da Companhia Aérea, quer a nível da relação emocional com os clientes, quer a nível da concorrência, bem como auxiliar na identificação de novas estratégias futuras.

Palavras-chave:

Marketing; Transporte Aéreo; Gestão Estratégica; TACV; *Branding*; *Rebranding*; Identidade Visual; Design Gráfico

Abstract

This research aims, based on a literature review, develop a *Rebranding* study for the airlines, more specifically, Air Transport of Cape Verde.

This descriptive study has the general objective to recognize the elements involved in the air transport sector and realize their interdependence through the techniques and analysis models, identify, classify and understand the factors relevant to strategic decisions. Specific objectives looking to answer the following questions:

- ➔ How do you apply *Rebranding* strategies on flagship airlines?
- ➔ How do you apply *Rebranding* strategies on TACV?
- ➔ How do you see branding on TACV?

It is essential to understand what kind of relationship the Company has with its clients, their competitors and their suppliers.

To prepare this study the research process will be necessary to characterize the airline TACV consumer profile and analyze the value of the brand of the same in the consumer's perspective. Thus, to address this research will be an: bibliography review;

Preparation of a questionnaire to the company's frequent flyers; interview preparation to responsible airline TACV, specifically in the Air Strategic Management; create improvement proposals for the management of TACV brand.

The results of this study will indicate the position of the Airline, at the level of emotional connection with customers, either level on competition as well as assist in identification new future strategies.

Key words:

Marketing; Air transport; Strategic management; TACV; *Branding*; *Rebranding*; Visual identity; Graphic design

Índice Geral

Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas.....	xi
CAPITULO I.....	1
APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Apresentação da investigação	2
1.2.1 Revisão da Literatura	4
1.2.2 Objetivo da Investigação	6
1.2.3 Organização da dissertação	7
CAPITULO II.....	9
Marca	9
2.1 Marca.....	9
2.1.1 Marca vs. Produto	16
2.2 Marcas emocionais.....	16
2.3 Fundamentos de Branding.....	21
2.3.1 Relações Públicas e Branding	23
2.3.2 Construção da Marca e a sua Identidade	26
2.3.2.1 Análise estratégica da marca	27
2.3.2.2 A Identidade da marca.....	27
2.3.2.2.1 Essência.....	27
2.3.2.2.2 Identidade (visual e verbal)	28
2.3.2.2.2.1 Sinais de Identidade.....	34
2.3.2.2.2.2 Símbolos e Logótipo	35
2.3.2.2.3 Posicionamento	37
2.3.2.2.4 Personalidade da marca	42
2.3.2.3 Implementação da marca.....	44
2.4 Brand Equity: Fonte de Valor	46
2.4.1 Fontes de valor da marca.....	50
CAPITULO III.....	54
REBRANDING	54
3. Fundamentos de Rebranding.....	54
3.1 Motivos para a criação de estratégias de Rebranding	55
3.2 Rebranding evolutivo e revolucionário	56
3.3 Teorias relativas as fases do Rebranding	58

3.3.1 Rebranding Mix.....	58
3.3.2 Análise, Planeamento e Avaliação	61
3.3.3. Novos modelos.....	62
3.3.4 Casos de rebranding	62
3.3.4.1 SATA	62
3.3.4.2. McDonalds	64
CAPITULO IV	66
METODOLOGIA	66
4. Metodologia	66
4.1 Construção do inquérito para as entrevistas	67
4.2 Construção do questionário para os consumidores/ clientes	67
4.2.1 Estrutura do Questionário.....	68
4.2.1.1 Validação do questionário	70
4.2.1.2 População e Amostra.....	70
4.2.1.3 Recolha de Dados	70
CAPITULO V.....	72
TACV	72
5.TACV.....	72
5.1 Empresa.....	72
5.1.1 Estrutura Organizacional.....	74
5.2 Frota	81
5.3 Mercado.....	82
5.4 Negócio	83
5.5 Serviço.....	86
5.5.1 Cabo Verde.....	87
5.5.2 Língua	88
5.5.3 Música	88
5.5.4 O Clima, Gastronomia e Moeda.....	89
CAPITULO VI	90
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	90
6.1 Análise Descritiva dos Dados da Amostra	90
6.1.1 O Perfil dos Respondentes	91
6.1.2 A Viagem	93
6.1.3 Serviços da TACV	95
6.1.4 A Perceção da Imagem da TACV	97
6.2 Análise quantitativa.....	98

6.2.1 Classe de viagem versus Imagem TACV	99
6.3. Discussão dos Resultados.....	100
CAPITULO VII.....	102
CONCLUSÕES	102
7.1 Principais Contributos do Estudo	102
7.2 Sugestões Estratégicas.....	103
7.3 Limitações do Estudo	105
Bibliografia	107
Anexos	113
Anexo 1: Questionário Realizado	113
Anexo 2. Alguns emails trocados relativamente a Solicitação de Material	118
Anexo 3: Guião de Entrevista que seria utilizado caso a entrevista tivesse realizado.	123
Anexo 4: Dados obtidos através do Output gerado pelo SPSS	126

Índice de Figuras

Figura 1: Ambiente de Marketing	10
Figura 2: O processo da marca	13
Figura 3: O que fazem as marcas	13
Figura 4: Modelo do Triângulo da Marca	15
Figura 5: Componentes do Brand Health	22
Figura 6: Perceções da Identidade	29
Figura 7: Caudas de alguns aviões da BA, 1997	33
Figura 8: Imagem da Marca	34
Figura 9: Disco de Newton	36
Figura 10: O processo de posicionamento da marca	39
Figura 11: Os diferenciais de uma marca com propósito	40
Figura 12: O Modelo dos «Três I»	41
Figura 13: Personalidade da marca	43
Figura 14: Modelo de Formação do Valor da Marca	50
Figura 15: Fontes de valor da marca	51
Figura 16: Processo rebranding	58
Figura 17: Rebranding Mix, adaptado de Muzellec, et al., 2003	59
Figura 18: Análise, Planeamento e Avaliação adaptado de Daly e Moloney, 2004	61
Figura 19: logos SATA	63
Figura 20: New Brand Mcdonald's	64
Figura 21: Organograma TACV	75
Figura 22: Rotas internacionais	84
Figura 23: Rotas Nacionais	85
Figura 24: Estatísticas TACV	86
Figura 25: Cabo Verde	87
Figura 26: Ilhas de Cabo Verde	88
Figura 27: Participação de géneros	91
Figura 28: Habilitações Literárias dos Inquiridos	92
Figura 29: Categoria Profissional dos Inquiridos	93

Índice de Tabelas

Tabela 1: O conceito da Marca	11
Tabela 2:A evolução do conceito de identidade da marca	31
Tabela 3:Definições do Brand Equity	49
Tabela 4:Datas Históricas da TACV	74
Tabela 5:Frota TACV	81
Tabela 6: Ligações aéreas da TACV	83
Tabela 7:Serviços TACV	86
Tabela 8:Caraterização da Viagem dos Passageiros da TACV	94
Tabela 9:Classificação dos serviços TACV	97
Tabela 10:A Perceção da Imagem da TACV	98
Tabela 11: Classe de viagem versus Imagem TACV	99

CAPITULO I

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 Introdução

A crescente tendência na direção dos consumidores e colaboradores afetou o mundo empresarial. Os gestores de hoje não possuem o controlo total sobre as marcas. Para além da tecnologia do desenvolvimento de novas atitudes do consumidor relativamente ao marketing, a globalização também é um aspeto importante.

A origem da marca remete-nos às civilizações da Grécia e Roma Antiga. Nesta altura já existia a necessidade de procurar uma identificação única e diferenciada, o que levou o Homem a criar nomes e simbologias específicas.

No início do séc. XIX os grandes fabricantes começaram a identificar nas marcas um potencial para o crescimento de negócio, impulsionados pela revolução tecnológica e por novos e melhores meios de comunicação e distribuição.

A inovação, diferenciação e comunicação tornaram-se fatores cruciais para competir neste mercado, juntamente com a criação de uma relação emocional entre a marca e os clientes, atraindo-os e fidelizando-os, de forma a superar a concorrência. As marcas fortes carregam, para além de bons produtos/ serviços, valores emocionais de experiências vividas pelo cliente que as tornam destacáveis perante a concorrência, significando mais rendimentos, por menos riscos.

Nesta introdução será identificado o problema da investigação, bem como os objetivos. Apresenta-se uma breve definição e revisão bibliográfica do tema da investigação e por último a organização da dissertação.

1.2 Apresentação da investigação

O fim da segunda guerra mundial levou a um grande crescimento a nível industrial, económico e social. Assistiu-se à verdadeira explosão do uso das marcas, marcadas pelo aumento da produção e consumo. Impulsionadas pelo comunismo, aparecimento da internet e pelos sistemas de radiodifusão maciça, bem como pelos transportes e comunicações largamente melhorados, as marcas passaram a simbolizar a convergência das economias mundiais no modelo liderado pela procura.

Os avanços tecnológicos provocaram enormes alterações nos consumidores, mercados e marketing ao longo dos tempos. Desde o início da década de 2000 que a tecnologia de informação penetrou no mercado e tornou-se na chamada “tecnologia de nova vaga”. A tecnologia de nova vaga é a tecnologia que possibilita a conectividade e interatividade entre os indivíduos.

O setor do transporte aéreo é fortemente influenciado pelas mudanças ocorridas no ambiente externo, quer ao nível do macro ambiente, quer ao nível do micro ambiente.

A partir de 1960, com o crescimento acentuado do turismo, sentiu-se a necessidade de procurar diferentes modos de transporte tendo em conta a duração da viagem, rendimento disponível.

Com o transporte aéreo tornou-se possível a deslocação de passageiros, em menor período de tempo, para qualquer parte do mundo.

A liberalização (libertação das companhias áreas de controlos governamentais) do setor aéreo, que iniciou em 1978 nos Estados Unidos da América, impulsionou o aumento da concorrência.

Segundo Rita Clifton (2015, p.3) “A marca é o Ativo mais importante e o mais sustentável de qualquer organização - seja uma empresa essencialmente de produtos, serviços ou com fins não lucrativos - e deveria ser o princípio organizador central subjacente a todas as decisões e a todas as ações. “Acrescenta, ainda, que se uma marca oferece aquilo que promete, comportando-se de forma responsável e continuando a inovar e a acrescentar valor, as pessoas continuarão a comprá-las, manifestando respeito e mesmo afeição por elas.

Para maximizar o valor de uma marca é necessário repensar e implementar um processo de gestão de marketing eficaz que acompanhe a sua evolução, adaptação ao mercado e crescentes necessidades dos seus clientes. A disciplina que cuida da criação e a gestão estratégica de uma marca é o *branding*.

O *Branding* (dotação de produtos e serviços com o poder de uma marca), visa criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a tornar a sua tomada de decisão mais simples e esclarecida e, nesse processo, gerar valor à empresa (Kotler e Keller, 2006).

É uma atividade praticada pelas empresas, de forma a criar/gerir o seu valor.

Todas as companhias aéreas de bandeira já efetuaram, pelo menos uma vez, o *Branding* na sua empresa, no entanto quando começa a existir uma perda significativamente de posição perante a concorrência e uma insatisfação dos seus clientes em grande massa, como é o caso da TACV, é necessário a implementação de novas ou melhor estratégias de mercado, implementar novas experiências, designando esta nova ação por *Rebranding*. *Rebranding* é o nome que se dá ao processo de criação de um novo nome, logotipo, identidade ou combinação de todos estes elementos de uma determinada marca.

O *Rebranding* foca-se principalmente na renovação da imagem de uma empresa, revitalizando, ligeiramente ou radicalmente, a identidade das marcas (Pimentel, 2007; Silva, 2004).

Este pode ser definido como uma tentativa de reposicionamento efetuada por uma marca, que terá de incluir alterações, drásticas ou ligeiras, na sua identidade visual.

Mais do que ajustar a atuação da marca à medida do perfil consumidor, há que ir ao encontro das necessidades e expectativas individuais do mesmo.

Devido aos grandes riscos inerentes a este tipo de investimento, este estudo pretende analisar todos os fatores relevantes a estas estratégias, tais como: o impacto da ligação emocional com o consumidor, a importância do valor de marca, todos os fatores relacionados com a indústria em questão, uma boa compreensão sobre as estratégias de *branding* que permitem o crescimento de marcas no setor aéreo, a relevância do design gráfico e as tendências nesta área, a escolha de estudos adequados e um bom planeamento de todas as etapas.

Esta Investigação pretende analisar os fatores que podem afetar ou potencializar a evolução de marcas, na indústria da aeronáutica, identificando o público-alvo potencial de forma a conhecer o mercado e definir conceitos base a associar ao valor da marca, com destaque à renovação e rejuvenescimento da imagem da TACV.

A TACV- Transportes Aéreos de Cabo Verde é uma companhia aérea de voos regulares e fretados, com sua base de operações no Aeroporto Internacional da Praia.

1.2.1 Revisão da Literatura

As viagens deixaram de ser consideradas um luxo, reservado a uma minoria privilegiada. O recurso ao transporte aéreo foi ganhando importância ao longo das últimas duas décadas, tanto para as viagens de negócios como para as viagens de lazer. Com o desenvolvimento do transporte aéreo, foram surgindo companhias aéreas, propriedade dos governos, que ficaram conhecidas como companhias de bandeira. As companhias aéreas tradicionais de serviço completo, segundo Franke e John (2011: 23), criaram um portfólio de diferentes modelos de negócio, modelos operacionais e marcas sob o mesmo chapéu, de molde a tirar maior rentabilidade e a reforçar a sua posição competitiva no mercado.

O maior determinante do aumento de transporte aéreo continuará a ser o crescimento económico.

A TACV (Transportes Aéreos de Cabo Verde), também conhecida pelo nome Cabo Verde Airlines, é uma companhia de aérea de bandeira, com voos regulares e voos fretados, responsável pelo transporte de passageiros e carga, que tem como base de operações o Aeroporto Internacional da Praia, em Cabo Verde. Esta empresa foi fundada em 1958 e é uma empresa estatal, criada pelo Governo de Cabo Verde de forma a proporcionar as ligações aéreas necessárias entre as suas ilhas e outros países. Além da ligação aérea entre as ilhas de Cabo Verde, a TACV também possui uma operação internacional que abrange linhas regulares com outras cidades, como Lisboa, Las Palmas, Paris, Roma, Milão, Veneza, Munique, Fortaleza, entre outras cidades. No total são 20 destinos disponíveis. A escolha do setor e da empresa a estudar, o setor dos transportes aéreos e a empresa TACV, deve-se sobretudo à curiosidade, também à importância da empresa nos mercados

em que se encontra presente o fato de ser a companhia aérea do país de origem. A TACV é uma empresa de referência na indústria aeronáutica Cabo-Verdiana, que nos últimos anos tem-se verificado um declínio na própria imagem e na preferência dos consumidores frequentes, devido ao aumento da concorrência e a própria estratégia da companhia. Para fazer face a situação atual será necessário efetuar uma operação de *rebranding* que passará pela mudança de identidade e de imagem de marca. Pode significar um novo nome, uma nova filosofia operacional ou de relacionamento com o mercado; um novo logótipo, um design diferenciado ou a combinação de todos esses elementos no sentido de estabelecer uma nova estratégia corporativa ou criar um diferencial que traduza em um novo posicionamento da empresa frente aos clientes, fornecedores, funcionários, media e concorrentes.

Por outro lado, *Rebranding* significa que é quase impossível hoje em dia gerir uma empresa da mesma forma para sempre.

Para a elaboração do estudo de investigação será analisado o plano estratégico da companhia, artigos e livros, de forma a atingir o objetivo do projeto de investigação.

Qualquer marca que pretenda ter êxito, seja qual for o seu âmbito, deve compreender ou continuar a compreender e antecipar as mudanças verificadas nos conceitos de necessidades e utilidade do seu público apresentando novas ideias, soluções criativas mais eficientes (Clifton 2015; Serra 2012; Pimentel 2007).

Com a evolução do marketing, valoriza-se cada vez mais uma relação empresa/ cliente mais personalizada e atenta, ou seja, via marketing relacional influenciando diretamente a gestão da marca (Pimentel 2007).

A gestão relacional tem por objetivo aumentar a satisfação dos clientes, num contexto de individualização de marketing (Lencastre 2005), sendo que esta gestão será tão forte quanto mais experimental e emocional for.

Para Alina Wheeler (2003), uma marca pode ser vista como uma promessa, perceções ou expectativas que são construídas na mente de cada consumidor sobre um determinado serviço, produto ou empresa, englobando elementos físicos, psicológicos e crenças (Wheeler 2003; Lencastre 2009). Este processo de associação a uma marca por parte do consumidor, envolve também uma grande conectividade emocional.

Lencastre (2009) afirma, ainda, que a marca resulta de uma combinação de:

- a) Características: quais os seus negócios, produtos e serviços;
- b) Valores: aquilo que o consumidor associa à marca;
- c) Benefícios para o consumidor: os serviços e produtos da marca conseguem preencher as necessidades do consumidor.

Aaker (1991) e Keller (1998) afirmam que o estudo da imagem de marca é essencial, porque esta constitui uma das fontes de valor da marca. A importância da imagem nasce da sua relação com o comportamento do consumidor (Weizman, 1990). Os comportamentos de compra e de consumo são fortemente condicionados pelas imagens percebidas dos produtos, marcas e empresas e também pelas atitudes positivas ou negativas originadas por essas percepções (Topor 1996).

Ter uma marca boa não é o suficiente para diferenciar uma empresa. Ao criar uma marca deve-se prestar atenção não apenas na parte visual e gráfica, mas também em todo o ambiente que a envolve.

1.2.2 Objetivo da Investigação

Esta investigação, tem como objetivos gerais reconhecer os elementos intervenientes no setor do transporte aéreo e perceber as suas relações de interdependência; através das técnicas e modelos de análise, identificar, classificar e compreender os fatores relevantes para as decisões estratégicas.

O desenvolvimento, a criação de uma marca e criação da sua identidade só é possível a partir da boa percepção dos valores e posicionamento pretendido. A boa definição dos objetivos, concorrência e definição das áreas de atuação são cruciais para a criação de uma marca de sucesso.

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação a seguir será necessário caracterizar o perfil do consumidor da companhia aérea TACV e analisar o valor da marca da mesma na perspetiva do consumidor. Dessa forma, para fazer face a esta investigação será efetuado:

- ✓ **Revisão da bibliografia;**
- ✓ **Caraterização o perfil do consumidor;**
- ✓ **Estudar a sensibilidade dos consumidores da TACV à marca para o produto viagens aéreas,** através de elaboração de um inquérito aos passageiros frequentes da companhia;
 - Analisar a perceção do consumidor do valor da marca TACV;
 - Análise das respostas obtidas;
 - Elaboração de entrevista aos dirigentes da companhia aérea da TACV;
 - Criar propostas de melhoria para a gestão da marca TACV

1.2.3 Organização da dissertação

Capítulo 1: Apresentação da Investigação. Expõe-se a introdução, enquadramento teórico, revisão da literatura e o conteúdo sintético dos capítulos, que constituem a dissertação "O Processo *Rebranding* em Companhias Aéreas: proposta de estudo para a TACV".

Capítulo 2: Marca. Examina-se a importância da marca a nível geral. Analisa-se a sua evolução, identificando as suas funções. Expõe-se o conceito de *Brand Equity* (Valor da Marca), bem como a sua sensibilidade. O envolvimento, a fidelidade à marca, as fontes de valor. Discute-se, ainda a construção da marca e da sua identidade.

Capítulo 3: Define-se o *Rebranding*, identificando os motivos de *rebranding*, bem como o seu processo. Identifica-se as teorias relativas as fases do *Rebranding*. Apresentar-se alguns casos de *Rebranding*.

Capítulo 4: Metodologia: será discutido o percurso metodológico utilizado para a realização da investigação. Este trabalho baseia-se na investigação científica, a qual consiste no processo de questionário.

Capítulo 5: TACV: começa-se por descrever a empresa, identificando as datas históricas. Competir ou Cooperar. Começa-se por analisar as novas formas de relacionamento entre empresas numa mesma indústria, evidenciando-se as vantagens conseguidas pela cooperação. Comentam-se os tipos de alianças estratégicas no setor do transporte aéreo, focando as implicações para a indústria e as tendências preconizadas.

Capítulo 6: Análise e Discussões de Resultados: apresentam-se os dados recolhidos através do questionário feito aos clientes da TACV.

Capítulo 7: Conclusões da investigação e recomendações.

CAPITULO II

Marca

2.1 Marca

Uma marca é muito mais do que um símbolo visual e um lema memorizável: estabelece a missão e a visão, os princípios de funcionamento e as táticas de uma organização. Internamente, a marca é crucial para todas as decisões, ações e valores, o que permite aos colaboradores cumprir a promessa da marca. As mensagens internas e externas acerca da marca devem contar a mesma história e ser vista como parte da mesma narrativa, devendo estar relacionadas com:

- Valores, o que a marca e a organização representam.
- Comportamentos, a interação da organização com os *stakeholders*.
- Posicionamento, a percepção que a organização transmite aos *stakeholders* da sua marca.
- Identidade, nomes, logotipos, padrões visuais, temas verbais.

Uma marca é o meio de um produto ou serviço se distinguir de outro. Elas “lutam” pela atenção dos consumidores, oferecendo melhores produtos e/ou serviços.

A marca é um conjunto de características tangíveis (expressão física da marca) e intangíveis (valores, compromissos, imagem) e sua distinção visual pode ser uma combinação de qualquer dos seguintes elementos: nome letras, números, slogan, cor, que se destina a identificar ao bens e serviços do vendedor, diferencia-los dos seus concorrentes e para reforçar a relação produtor/ consumidor (Lencastre 1999; Tom Blackett 2015; Keller 2003).

O nome de uma marca está diretamente associado à venda de produtos ou de serviços de uma determinada empresa. Do ponto de vista empresarial, podemos afirmar que a marca é uma importante ferramenta estratégica, capaz de conquistar um lugar no mercado, atrair

clientes e criar valor não só para a própria marca como também para a empresa e a todos os intervenientes.

Segundo Healey (2009) uma marca é uma promessa de satisfação. É um sinal, uma metáfora que age como um contrato não escrito entre um produtor e um consumidor, um vendedor e um comprador, um ator e um público, um ambiente e os que habitam, um evento e os que o experimentam.

As empresas passam a ter necessidade manter a fidelidade do cliente a marca, criar uma relação entre a empresa e a marca, surgindo assim os conceitos de segmentação, posicionamento, diferenciação, fatores críticos de sucesso, fidelização, etc.

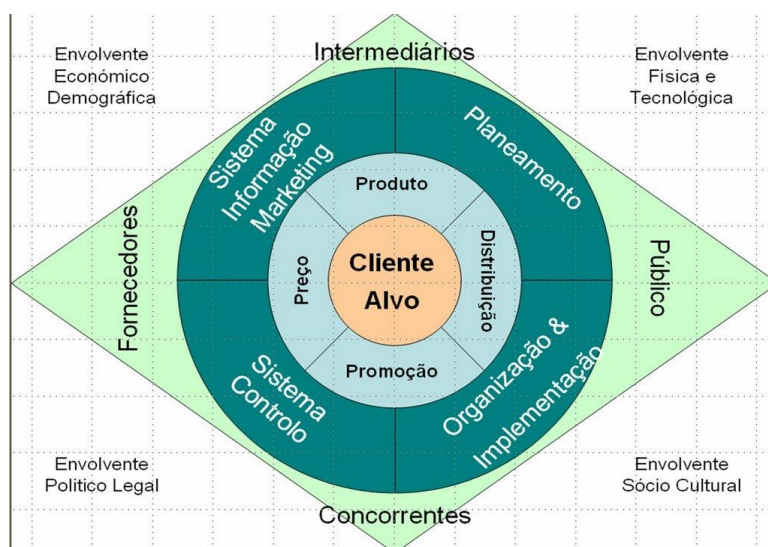


Figura 1: Ambiente de Marketing

Fonte: Caetano & Rasquilha (2010)

Os clientes devem ser o elemento central da empresa e de marketing. As empresas devem tentar perceber as necessidades, como decidem, as características, o valor e a quantidade de clientes. A empresa deve definir a sua Missão, Visão de negócios, pontos fortes e fracos, estratégia de negócio (fig.1).

A ideia de que as grandes marcas, estabelecidas no mercado, são absolutas, é errado, pois o que determina o poder de uma empresa não é a sua dimensão, mas a presença de

concorrência, como é o caso das companhias aéreas, com uma grande concorrência concentrada, que devido à limitação das rotas são obrigadas a atualizar a estratégia à medida que aumenta a concorrência com melhores ofertas.

À medida que a aumenta a procura de serviços e lazer, as marcas terão um papel cada vez mais importante. Os detentores da marca precisam de garantir a qualidade dos seus serviços e que estes vão ao encontro das necessidades do cliente.

A Marca	Deve ser considerada ao mesmo tempo como:	Deve ser interpretada como conceito complexo e multidimensional, capaz de:	Deve, ainda:
	um símbolo com várias facetas e incorporando símbolos figurativos: logotipos, emblemas, cores, formas, embalagens e design;	Contribuir para a transformação da categoria do produto , com ideias claras do que a categoria deve vir a ser;	Ter um significado mais amplo : o valor da marca decorre da sua aptidão para ganhar um significado exclusivo, positivo e proeminente nas mentes de um elevado número de consumidores;
	suporte de informação escrita e/ou oral do produto;	Transmitir uma visão de longo prazo , vista como meio de exercer uma “influência criativa e poderosa sobre um dado mercado”;	Ser considerada, desde o seu início, um projeto de longo prazo , com a definição da plataforma de identidade da marca;
	um objeto capaz de distinguir cada produto;	Atuar como uma memória seletiva , através da publicidade e de um processo de acumulação de memória dos produtos;	A nível operacional, criar uma marca corporativa, visto as marcas com o nome da empresa terem um menor grau de liberdade pelo fato de passar a haver uma relação entre a identidade da marca e identidade corporativa.
	Conceito , transmitindo o seu significado;	Ser um programa genético , e não uma realidade estática, no sentido em que a marca “é tanto a memória e o futuro dos seus produtos”;	
		Dotar os produtos com um significado consistente e claro;	
		Ser considerada como um contrato de natureza económica com os seus clientes, com implicações para a gestão da empresa.	

Tabela 1: O conceito da Marca

Fonte: Tavares, 2016, p.17

Para Kapferer (1992), a marca deve vista como uma espécie de contrato com os consumidores, em que a sua gestão, primeiramente, começa pela compreensão e gestão do significado e da identidade da marca.

Daniel Raposo (2008, p.14), refere que “a marca pode ainda ser relacionada com a dupla função da linguagem ao nível referencial e emocional. A marca pode ter o seu significado alterado ao longo do seu tempo de vida, pois os seus públicos terão em conta a performance da empresa e dos seus produtos, independentemente da intenção do emissor. Então, será possível dizer que uma marca tem um complexo leque de significados, podendo dividir-se em: propósito (o que a empresa pretende alcançar com a marca); significado descodificado (se a marca identifica, dá informações sobre os objetivos e qualidades) e significado aberrante descodificado (a adição de outros significados com base em dados que vão para além do controlo da empresa)”.

Tavares (2016), posteriormente enfatizou uma perspetiva atualizada, integrada e cultural da marca através de um quadro concetual integrando vários elementos patentes na tabela 1.

Em suma, para Kapferer a política de gestão da marca adotada pela empresa é que cria valor e não a marca registada.

Em Tavares, 2016, *in* Wood (2000) defende que:

- As marcas são criadas através da utilização sinérgica dos elementos do marketing-mix;
- As marcas deverão estar posicionadas estrategicamente no mercado com oferta e benefícios desejados pelos seus consumidores e distintos dos concorrentes para obter a vantagem competitiva;
- Os gestores devem focar-se na lealdade e criação da descrição e força da marca, pois quando maior é a força maior é vantagem competitiva (fig.2).

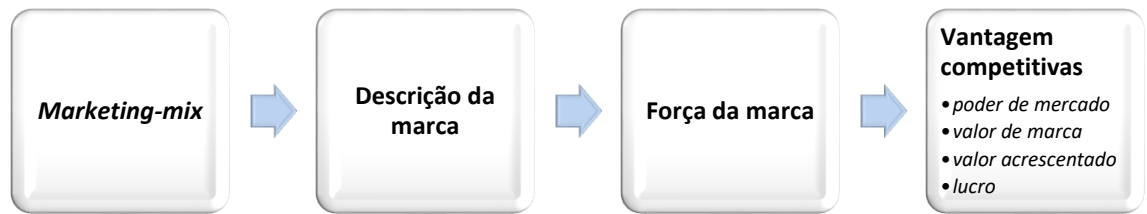


Figura 2: O processo da marca

Fonte: Tavares, 2016, p.32

Em Tavares (2016, *in* Chandler e Owen (2002)) a marca é interpretada como um **sistema de significado** (figura 3), ou seja, a marca é vista como uma entidade mais vasta do que produto ou produtos a que está associada:

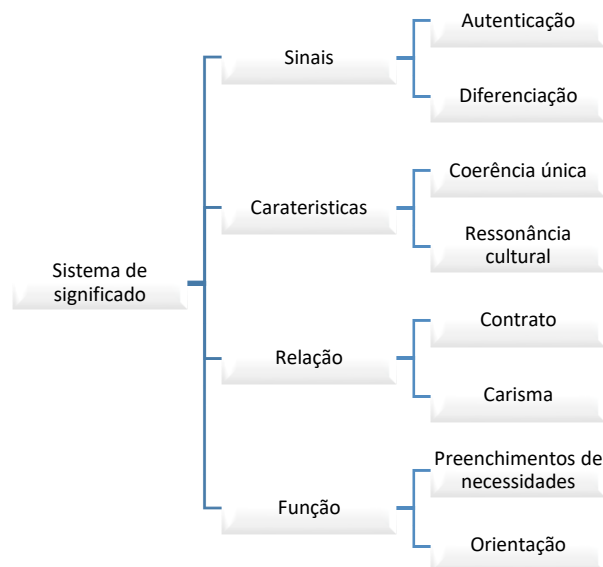


Figura 3:O que fazem as marcas

Fonte: Chandler e Owen, 2002, p.22

Charles Brymer (*in* Marcondes, 2003, p.20) define marca como:

“... um símbolo de mercado (*trademark*) que para os consumidores representa um conjunto de valores e atributos destacados e particulares. É muito mais que um

produto. Produtos são feitos em fábricas. Produtos só se transformam em marcas quando chegam a ser a união de fatores tangíveis, intangíveis e psicológicos”.

Numa perspectiva jurídica a marca garante as empresas o direito de propriedade e os ganhos sobre os investimentos realizados nela. “A marca é uma palavra ou imagem de uso restrito, não por tabu ou regra moral (como os palavrões o são), mas porque é, num contexto concorrencial determinado, objeto de uma propriedade” (Barbosa, 2006).

Numa perspectiva de investimento, a marca é um indicador mais fidedigno e estável da saúde futura de um negócio (Clifton *et al.*, 2003).

Em AMA (1960, p.8) – *American Marketing Association*, a marca é definida como um nome, terno, sinal ou símbolo ou design ou combinação deste, destinada a identificar bens e serviços do detentor da marca e diferenciar dos concorrentes.

Para Marta Pimentel (2007), a marca tem como objetivo, criar experiências cognitivas, envolvendo o consumidor de forma criativa, obrigando, as organizações a repensarem na marca com intuito de provocar e desafiar o consumidor. A componente cognitiva é mais fácil de alterar do que a afetiva e a mudança torna-se mais simples quando não ocorreu uma ação, um comprometimento público por uma posição.

De acordo com a análise das interpretações da marca, pode-se verificar que as principais fronteiras da definição de marca são as atividades da empresa e as percepções dos consumidores ou seja passa pela elaboração de planos de marca pelos gestores e a escolha do consumidor da marca com base nas suas percepções tendo em conta as suas necessidades (Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1999). As marcas devem ser construídas como sistemas de valores tendo por base um compromisso de longo prazo e valores correntes que serão aguçados para ajustar as necessidades dos seus consumidores.

Em Wood (2000), pode-se verificar a marca é definida como um mecanismo, ou seja, uma marca é um mecanismo para se alcançar vantagem competitiva para as empresas, através da diferenciação (o propósito). Os atributos que diferenciam uma marca proporcionam ao consumidor satisfação e benefícios pelos quais estão dispostos a pagar (o mecanismo).

Segundo Lencastre (1999), A marca é um conceito triádico que se define pelos sinais que possui (nome, logotipo, slogan...), pelo que conota (objeto e missão da marca) e faz (marketing mix) e pelo reflexo da construção dessa identidade no consumidor (fig.4).

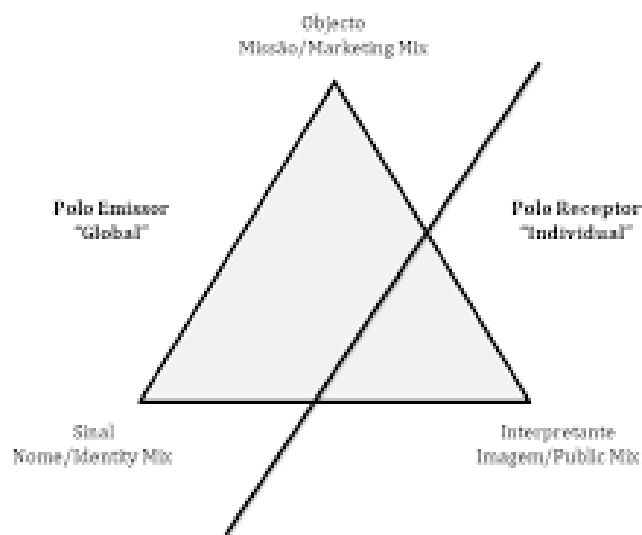


Figura 4: Modelo do Triângulo da Marca

Fonte: Adaptado Lencastre 1999

No modelo conceptual proposto por Lencastre (1999) (fig.3), o primeiro pilar do triângulo é o sinal, corresponde a *Identity mix* da marca, constituído pelo *brand name* (nome), *brand mark* (grafismo: logótipo, *lettering*, *coloring*) e *trade mark* (marca registada). O segundo pilar corresponde ao marketing mix, constituído pelo *product mix* e estratégias de comunicação, distribuição e preço.

O primeiro e segundo pilares são pilares de emissão uma vez que emitem para o mercado, já o terceiro pilar, constituído pela imagem da marca, é pilar da receção visto que cada consumidor interpreta de acordo com as suas necessidades. A marca tem como objetivo captar a atenção do público pela sua imagem. Sendo os outros sentidos mais difíceis de se exprimirem, é essencial trabalhar o sentido mais vulnerável, o olhar. A marca revela-se importante porque permite definir uma identidade de trabalho e exprimir a qualidade dos seus serviços de modo diferenciado, em função da sua história pessoal.

2.1.1 Marca vs. Produto

Kapferer (2000) afirma que, não existe marca sem produto, sem sinais e sem imagem (representação coletiva). A marca é simultaneamente a parte e o todo: ela é o sinal no produto, mas é igualmente o valor global invocando com as promessas de satisfação material e imaterial.

King (1993), defende a existência de diferença crítica entre um produto e uma marca. Um produto é algo que é produzido numa fábrica; uma marca é algo que é adquirido por um cliente. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode ser rapidamente ultrapassado; uma marca de sucesso é intemporal.

Aaker (1996 a), reforça a ideia de que a marca é mais do que o produto em si; o produto inclui o seu âmbito, os atributos, a qualidade/ valor e os usos, a marca por sua vez inclui estas características do produto e ainda: os utilizadores da marca, o país de origem, as associações organizacionais, a personalidade da marca, os símbolos, as relações marca-cliente, os benefícios emocionais e os benefícios de autoexpressão.

2.2 Marcas emocionais

Atualmente, verifica-se uma evolução na forma de resposta ao mercado do marketing, valorizando e apostando cada vez mais uma relação marca/ consumidor por via do marketing relacional.

A gestão relacional da marca, segundo Lencastre (2005), é uma nova abordagem de gestão da marca, tendo como objetivo a satisfação dos clientes. A gestão relacional tem por objetivo aumentar a satisfação dos clientes, num contexto de individualização de marketing, sendo que esta gestão será tão forte quanto mais experimental e emocional for.

Para Alina Wheeler (2003), uma marca pode ser vista como uma promessa, perceções ou expectativas que são construídas na mente de cada consumidor sobre um determinado serviço, produto ou empresa, englobando elementos físicos, psicológicos e crenças

(Wheeler 2003; Lencastre 2009). Este processo de associação a uma marca por parte do consumidor, envolve também uma grande conectividade emocional.

A marca é o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que são simbolizadas por um logotipo, gerido de forma adequada e que criam influência e geram valor para os consumidores.

A medida que a experiência dos consumidores de uma marca aumentam, aumentam as suas expectativas.

Segundo Penim (2015) a satisfação, o reconhecimento e a gratidão decorrentes das emoções positivas incentivarão o cliente:

- A procurar aquela marca, novamente para obter nova experiência emocional, gerando o efeito de fidelização;
- A partilhar essa experiência nas suas redes sociais, assumindo-se como o melhor veículo de marketing do negócio.

Atualmente, a velocidade substituiu a estabilidade, os valores intangíveis tornaram-se mais importantes do que os tangíveis. Os consumidores já não se contentam em comprar apenas produtos, cada vez mais procuram comprar experiências positivas e integrar a dinâmica e a evolução da marca. Querem vivenciar experiências positivas não só para se sentirem bem, mas também com intuito de partilharem (por exemplo através das redes sociais, *selfies*...).

Presentemente a credibilidade da marca constrói-se pela relevância e adequação da proposta de valor aos seus públicos. A sinceridade, confiança e envolvimento social são promessas que têm que cumprir, sob pena de indiferenciação (Leite e Almeida (2012)).

Hoje em dia, os consumidores preferem e escolhem os produtos com base na marca e estão dispostos a pagar pelo nome da marca.

As empresas não conseguirão competir no mercado se os clientes não acreditarem na competência delas.

Um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas passa pelo desenvolvimento de capacidade e modelo de diferenciação junto aos seus concorrentes, não orientando unicamente nos benefícios tangíveis da marca.

Nesse contexto, as empresas passam a valorizar as marcas enquanto fator competitivo forte, consistente e duradouro que, aliado às emoções que estimulam junto do consumidor a sensação de proximidade, afeição e confiança.

Nos últimos tempos, a marca ganhou autonomia e importância, deixando de ser associada apenas ao nome e ao logotipo do produto ou serviço, passou a englobar outros conceitos como a imagem, a notoriedade, a personalidade e as associações.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados, mudaram seus hábitos de consumo que antes eram baseados em quantidade, tangibilidade e dinheiro, e hoje procuram qualidade, intangibilidade e o tempo. A gestão de marcas não é mais focada apenas para a venda de produtos ou serviços, mas sim, num negócio de comunicação proporcionando assim laços afetivos e benefícios emocionais para o consumidor. As conexões emocionais exigem uma sintonia de valores entre marca e consumidor.

A forte concorrência e os media cada vez mais fragmentados fazem como que seja difícil ouvir as marcas.

Se uma marca conseguir alcançar emocionalmente os consumidores por meio de uma experiência generosa, dedicada, inovadora e autêntica eleva-a para além de critérios como preço, características e benefícios, posiciona-a num nível superior em relação a suas concorrentes, garantindo assim comprometimento do cliente.

Se uma marca oferece aquilo que promete, comportando-se de forma responsável e continuando a inovar e a acrescentar valor, as pessoas continuarão a compra-las, manifestando respeito e afeição por elas. Todavia, se a marca começa a tomar a sua posição como garantida, se sentir satisfeita consigo própria e considera que não tem de se esforçar mais torna-se gananciosa e menos escrupulosa nas suas práticas empresariais, deixaremos de apostar nela, com efeitos potencialmente desastrosas para a marca e para quem a detém (Clifton, 2015).

De acordo com Olins (2005) nos dias atuais a diferenciação das empresas em relação a concorrência, prende-se no ambiente emocional que se estabelece com o consumidor, fazendo-o com argumentos lógicos e emotivos.

A gestão emocional das marcas líderes de mercado passa a representar um ideal de vida para o consumidor, procura algo mais do que a simples satisfação da necessidade básica

a que determinado produto/ serviço se propõe, busca outros benefícios adicionais, intangíveis e emocionais, gerando assim relacionamentos duradouros, atingindo assim o propósito do marketing satisfazendo às necessidades e desejos dos consumidores.

“A marca da empresa tornar-se-à de forma crescente o discriminador na escolha dos consumidores, em vez dos atributos funcionais dos objetos fabricados pela empresa” (King, 1991, p. 20).

King (1991) defende a necessidade de as empresas possuírem uma cultura certa, sistema e organização certos, tendo por base uma previsão de desafios específicos futuros com que a gestão da marca irá defrontar.

“A escolha dos consumidores do que comprem dependerá menos da avaliação dos benefícios funcionais para si de um produto ou serviço, e mais na avaliação das pessoas por detrás do mesmo – as suas aptidões, atitudes, comportamento, design, estilo, linguagem, sensibilidade às questões ambientais, altruísmo, modos de comunicação, velocidade de resposta, etc., na verdade, de toda a cultura da empresa.” (King, 1990, p. 6).

Os consumidores ficam mais recetivos quando uma mensagem evoca sentimentos que querem ter. A marca tem como objetivo, atingir os sentimentos por meio da criação de experiências afetivas que geram prazer e evitam dor.

Os comportamentos de compra e de consumo são fortemente condicionados pelas imagens percebidas dos produtos, marcas e empresas e também pelas atitudes positivas ou negativas originadas por essas perceções (Topor 1996).

O envolvimento emocional é um passo fundamental para a lealdade do consumidor e para a formação de memórias que, posteriormente, se podem revelar cruciais nos processos de tomada de decisão.

Os consumidores decidem com base nas experiências passadas e, ao criar experiências positivas, contribuem para associações positivas à marca.

Analisando as várias teorias sobre relação marca-consumidor, pode-se afirmar que o alicerce para a criação de uma relação sólida dos consumidores perante a marca tem como base:

- Confiança, os consumidores acreditam que a marca será honesta e aberta, cumpridora da sua promessa;
- Compromisso, os consumidores sentem uma ligação emocional com a marca mais longo prazo;
- Conformidade e reciprocidade, respeito mútuo, partilha de valores e expetativas o que resulta numa experiência compensadora.

2.3 Fundamentos de *Branding*

A palavra “marca” (*brand*) provém do antigo nórdico *brandr*, que significa queimar, e a partir destas origens entrou nas raízes anglo-saxónicas. Outrora, os homens marcavam a propriedade do seu gado, com gravação a ferro, com o desenvolvimento do comércio, os compradores começaram a usar as suas marcas como forma de distinguir o gado de cada criador e foi assim estabelecida a utilidade das marcas como orientadoras de uma escolha, um papel que se manteve até a data.

As marcas não apenas criam valor, como torna-se a única alternativa para as companhias que competem em preço, ajudando a atuar também na recessão (fig.5). Em tempos de crise, quando é imprescindível proteger as margens e atuar eficientemente, ter marcas fortes é muito importante porque obriga a encontrar a forma de manter essa força e essa energia sem altos custos. É necessário ter criatividade e uma visão ampla de forma a conceber sem publicidade, que em momentos de recessão tende a pesar muito nos custos.

O *branding* (dotação de produtos e serviços com o poder de uma marca), visa criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a tornar a sua tomada de decisão mais simples e esclarecida e, nesse processo, gerar valor à empresa (Kotler e Keller, 2006).

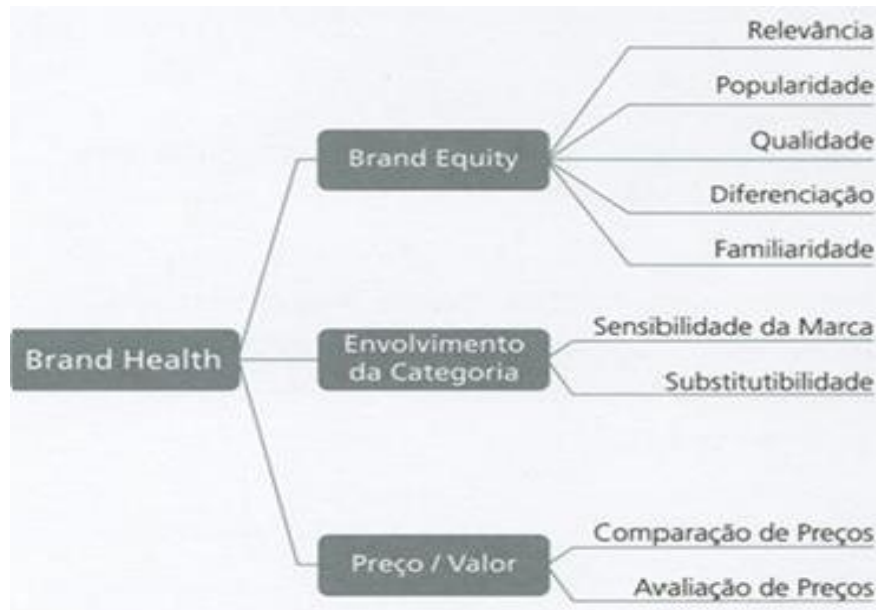


Figura 5: Componentes do Brand Health

Fonte: www.ipsos.com.br

O *branding* pode ser dividido em duas partes: estratégica e operacional.

- Atividades estratégicas: compreende definição de posicionamento e arquitetura de marcas.
- Atividades operacionais: envolve pesquisa de mercado, *naming*, comunicação, design, avaliação financeira e proteção legal.

Branding é um ponto de vista estratégico, não um conjunto selecionado de atividades, fundamental para a criação de valor para o cliente, não apenas imagens e uma ferramenta fundamental para a criação e manutenção de vantagem competitiva (Holt, 2003).

É uma perspectiva de gestão que se concentra em moldar o valor percebido do produto, com a encontrada na sociedade.

Se o *branding* for tratado apenas como um exercício de cosmética e visto meramente como um nome ou logotipo, estacionário e, possivelmente uma nova campanha publicitária, então terá um efeito meramente superficial.

As marcas são culturas que circulam na sociedade como histórias convencionais.

O *branding* precisa de começar com uma visão clara sobre a forma como uma organização deve ser e como irá oferecer uma vantagem competitiva sustentável (Clifton *et al.*, 2003).

2.3.1 Relações Públicas e Branding

Nos últimos anos verificou-se uma alteração no paradigma de marketing, transpor-se de uma realidade em que os gestores de marketing dominavam totalmente a relação comercial para o domínio e controlo total dos consumidores.

As tecnologias detiveram um grande papel na alteração desta realidade uma vez que, vieram controlar a relação empresa-consumidor, sendo que estes usufruem das tecnologias disponíveis (redes sociais, blogues, fóruns, comparadores de preços, websites, vídeos, etc.) para avaliarem, comentar ou criticar as marcas e produtos.

Vários autores compreendem que a marca funciona como construtora de relações e cabe a equipa de gestão da marca atuar como incentivo que ajuda os consumidores e outros *stakeholders* a reconhecerem e a construir relações profundas e duradouras com a marca.

Desde do início do século XIX, com o fenómeno de consumo/ produção em massa, tem-se assistido à evolução das marcas, unidas à publicidade.

Promover a consciencialização, compreensão e compromisso de uma marca, através de uma estratégia de comunicação/ relações públicas, é uma parte essencial de estratégia destinada a sustentar e a elevar os padrões de desempenho e de credibilidade.

As relações públicas (RP) têm cada vez mais peso na comunicação da credibilidade da marca influenciando os resultados de negócio (comentadores dos media, criadores e influenciadores de políticas, clientes e acionistas).

As RP é elemento importante, um dos alicerces do poder e valor da marca de uma organização para os consumidores e *stakeholders* (Clifton *et al.* (2003), p.167).

Todos os elementos de uma marca empresarial, desde o tom e a personalidade, crenças funcionais e emocionais, mensagem-chave e objetivo final, até a sua reputação, podem ajudar a melhorar o desempenho e a aumentar a credibilidade.

“O valor de uma marca pode ser avaliado pelo desempenho de uma organização e isso depende das interligações. Reconhecer e reforçar as interligações de uma marca com cultura e o desempenho de uma organização, através de uma campanha de comunicação centralizada no alinhamento dos colaboradores com os resultados do negócio e da sua reputação, pode ter grandes efeitos. Tudo o que a marca faz é comunicação. O formato das embalagens, palavras usadas e o modo de interação com o público, o nome, as lojas onde são divulgadas, (...) tudo isto pode caracterizar a marca” (Clifton et al.(2003), p.168).

As marcas são construídas por meio da comunicação e esta, quando bem-feita, deixa rastros na sua trajetória – estes carregarão significados transformando-os em valores que farão a diferença ao criar o correto posicionamento na mente das pessoas.

A comunicação, promoção, relações públicas e publicidade são ferramentas do marketing e serão usadas com mais eficiência e menos custo quanto mais refinado e pensado for o conceito que as sustentam.

A comunicação entre as marcas e o mercado é bidirecional, ou seja, os consumidores têm o controlo sobre a marca e dispõe de ferramentas para participar no marketing da empresa.

A comunicação da marca, pode-se ser dividida em duas categorias:

- 1) “acima da linha” (*above the line*), cinema, escrita, TV (um dos meios de comunicação de maior crescimento mundial), ou *outdoors*, rádio;
- 2) “abaixo da linha” (*bellow the line*), email, as relações públicas, promoções, eventos, patrocínios.

Para que essa comunicação seja eficiente, é preciso que ela transmita todas as características definidas da marca.

A comunicação eficaz da marca pode ser integrada de três formas diferentes:

- 1) **Integração funcional**, forma como as diferentes ações da marca se relacionam, no tempo e espaço, uma com as outras e com o processo de decisão de compra;

- 2) **Integração da marca**, assegurar eu tudo o que a marca faz, contribui para a sua identidade única: os seus valores, o seu tom de voz, o tipo de relacionamento em relação aos outros;
- 3) **Integração temática**, desenvolvimento de uma ideia criativa através de múltiplos canais ou múltiplas mensagens (TV, email, promoções na Internet, ...).

A marca pode optar por uma divulgação contendo apenas seu *slogan* ou um e-mail marketing declarando a sua chegada ou regresso no mercado. Tendo em conta a quantidade de marcas existentes, nos mais variados segmentos, a divulgação da marca precisa de apresentar um diferencial para chamar a atenção do público-alvo.

As relações públicas destinam-se a mais do que um público dos meios de comunicação tradicionais.

Como afirma Scott (2008), nós somos o que publicamos.

É necessário ajustar os objetivos do marketing e das relações públicas com os da organização.

Um dos aspetos mais importantes ao nível das relações públicas é fazer com que o público-alvo veja a sua a empresa na internet.

A marca deve ser clara no seu posicionamento para que possa se comportar de maneira coerente em todos os seus pontos de contato, sejam eles físicos ou virtuais. O cliente, ao entrar em contato com a marca, seja pela internet, por telefone ou presencialmente, precisa ser tratado da mesma forma, identificar as mesmas características e perceber que as promessas estão sendo cumpridas. Isso pode ser percebido no atendimento, na qualidade oferecida, nos preços estipulados, na localização e no ambiente dos seus pontos de contato, na padronização da sua identidade visual e nos mais variados benefícios que ela pode oferecer ao seu público.

Através dos media sociais, bastam alguma horas para que os *marketers* saibam o que o público pensa em relação a marca, alterações do seu produto.

É através das Relações Públicas que a marca comunica as suas características, conteúdo, objetivo. As Relações Públicas, assim como o *branding*, priorizam o conteúdo e as ações para que, a partir disso, seja formada uma imagem sólida, consistente e real da marca.

Pode-se concluir que, a comunicação da marca tem três funções:

- 1) Fornecer informação da marca;
- 2) Tornar a marca famosa e familiar;
- 3) Criar padrões distintos de associações e de significados (verbais e/ou não verbais, conscientes e/ ou não conscientes).

No processo de conceção e divulgação de uma marca é necessário compreender o que motiva a opção de compra e é fundamental utilizar uma imagem (mental e simbólica), adequada aos sentimentos do consumidor (Martins, 1999).

2.3.2 Construção da Marca e a sua Identidade

Hoje, vivemos numa sociedade dinâmica, instável e evolutiva, com rápidos progressos a nível tecnológico, onde a empresas necessitam de transmitir um diferencial que não se esgote no produto em si, para o qual, por certo, múltiplas cópias.

Destaca-se, de entre inúmeras estratégias de construção da marca, a metodologia proposta por Aaker (1996) que estabelece três momentos para a construção da marca:

- a) Análise estratégica da marca;
- b) Identidade da marca;
- c) Implementação da marca.

2.3.2.1 Análise estratégica da marca

Sampaio (2002), afirma que para uma marca seja sucedida, à partida tem de ter uma adequada preparação, ou seja, uma compreensão ampla, profunda, estruturada e holística da sociedade, da economia, dos mercados, dos negócios, das empresas e do seu marketing.

Em consequência, uma análise estratégica da marca pressupõe a investigação da envolvente interna e externa das variáveis associadas à marca (empresa, distribuidores concorrentes, consumidores, investidores, etc...) (análise SWOT).

Qualquer marca que pretenda ter êxito, seja qual for o seu âmbito, deve compreender ou continuar a compreender e antecipar as mudanças verificadas nos conceitos de necessidades e utilidade do seu público apresentando novas ideias, soluções criativas mais eficientes (Clifton 2015; Serra 2012; Pimentel 2007).

2.3.2.2 A Identidade da marca

Segundo Kapferer (1992), a construção da identidade da marca é constituída pelos seguintes elementos:

2.3.2.2.1 Essência

A essência da marca referente “à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são comunicadas ao consumidor” (Macrae, 1996, p. 33), desenvolvida tendo por base o pressuposto da promessa básica e com a expectativa de permanência no tempo. Ambler (1997, p.121) , afirma que «as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente a diferentes consumidores e em diferentes momentos».

2.3.2.2.2 Identidade (visual e verbal)

O termo identidade surge a partir do latim “*idem*” e tem como função de linguagem mostrar, reconhecer a natureza dos seres e das coisas. O pronome “*idem*”, significa o mesmo, a mesma, ou a mesma coisa”. A identidade é um conjunto de características essenciais e distintivas de uma pessoa, de um grupo ou de uma coisa (dicionário Porto Editora, 2016).

A **identidade visual** é a representação visual e verbal de uma marca, ela suporta-a, expressa-a, comunica-a, resume-a e visualiza-a. É a forma de comunicação mais curta, rápida e ambígua existente. (...) A construção de notoriedade e reconhecimento é facilitada por uma identidade visual fácil de relembrar e imediatamente reconhecível.” (Biricik, 2006, p.89) (fig.6).

A identidade verbal, por sua vez, expressa-se através de palavras e linguagem o que se pretende fazer.

A **identidade verbal** tem como objetivo distinguir a linguagem de uma marca através de:

- ✓ Nome
- ✓ Lema tom de voz
- ✓ Recurso a história
- ✓ Atribuição de nomes para os produtos, submarcas e grupos

A combinação das duas identidades, visual e verbal, faculta os meios para fazer com que as marcas realmente funcionem e se destaquem.

Qualquer empresa, produto ou serviço que não conseguir mostrar do que se trata e porque é que é diferente não alcançara sucesso a longo prazo.

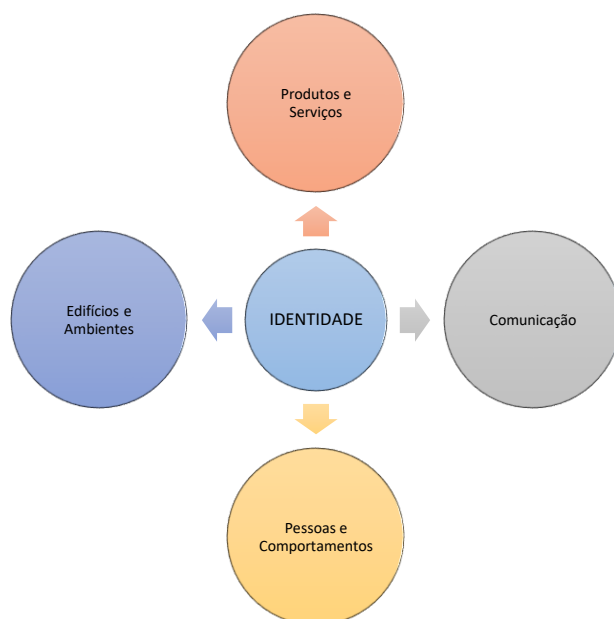


Figura 6: Percepções da Identidade

Fonte: Allen & Simmons et al. 2003

Na tabela 2 (página seguinte) pode-se verificar a evolução da identidade da marca, atribuição de valor a marca, do século XX até aos nossos dias.

Período	Enquadramento
1950-1960 Influência dos designers	Especialmente nos EUA, os donos das grandes empresas confiavam nas capacidades criativas dos designers. O design era visto como parte fundamental e integrante na cultura corporativa de uma organização, da mesma forma que uma cultura nacional é composta por símbolos e ícones. Início da utilização da associação de cores das empresas aos seus produtos e serviços. Alguns exemplos de identidades criadas são os logótipos da IBM e UPS; Minolta; General Foods; Shell; A exploração do amarelo começa a ser associado à Kodak; o vermelho à Coca-Cola; o Verde à BP; o castanho à UPS; e o azul à IBM e à AT&T.
1970-1980 Influência da estratégia e focos no consumidor	Na década de 70, com o <i>boom</i> do marketing, e das áreas de estudo e <i>research</i> , a responsabilidade pela Identidade corporativa passa a ser do marketing. O logótipo deixa de ser avaliado como sendo apenas uma assinatura da empresa, e começa a ser questionado sobre a sua qualidade para um determinado público. O logótipo passa a ser visto como uma base de partida para o trabalho de construção de uma identidade que deve ter em linha de conta a estratégia da organização. Procura-se equilibrar o sentido estético e artístico com a gestão e estratégia organizacional. A identidade corporativa passa a ser mais uma das ferramentas de marketing, até aqui na posse da gestão de topo das empresas.
1970-1980-1990 Influência do Controlo da Identidade	Durante este período são criadas as identidades corporativas de várias multinacionais. Com a necessidade de respeitar a marca em vários países, são criados grandes manuais de identidade corporativa. Desta maneira, atinge-se um estado de profissionalização e rigor nunca visto. Os princípios e estrutura destes manuais são amplamente copiados e divulgados o que provoca uma expansão nas áreas de <i>branding</i> nas últimas três décadas do séc. XX.
1990-2000 Influência dos públicos da empresa	Fruto do <i>boom</i> de fusões entre 1990 e 2000, a identidade das marcas passou a dar importância a todos os públicos da empresa (dos colaboradores aos fornecedores). A necessidade de criar nestes públicos uma atitude favorável perante a marca trouxe a necessidade de também criar a identidade verbal como forma de controlar os valores da marca na comunicação. Crescentes preocupações em evoluir de uma linguagem racional para uma linguagem emocional.

A partir de 2000 Visão holística da marca	Consciência de que tudo o que uma empresa faz é projetado nas suas marcas e consciência de que tudo o que uma marca faz é comunicação – desde a embalagem e o que nela está escrito, à forma como os telefones são atendidos, passando pelo comportamento de um colaborador. Valorização de todos os públicos da empresa (<i>stakeholders</i>) e respetivo enquadramento na definição da identidade e da gestão da marca.
---	---

Tabela 2: A evolução do conceito de identidade da marca

Fonte: Allen & Simmons et al. 2003

A marca tem como objetivo captar a atenção do público pela sua imagem.

A identidade, enquanto a imagem focaliza-se nas perceções dos consumidores relativas à diferenciação da marca, está essencialmente preocupada com a forma como os gestores e os empregados tornam uma marca singular.

Se as marcas devem ser tão profundas como os seres humanos, então as identidades visuais devem promover, acompanhar e sumarizar a sua existência dinâmica (Gobé, 2002), por isso a criação ou evolução de uma identidade visual é considerado um processo complexo de design gráfico.

Aaker (1991) e Keller (1998) afirmam que o estudo da imagem de marca é essencial, porque esta constitui uma das fontes de valor da marca. A importância da imagem nasce da sua relação com o comportamento do consumidor (Weizman, 1990).

Aaker (1996a) sugere para que a identidade da marca desenvolva e tenha textura e profundidade a empresa deveria considerar a sua marca como:

- **Produto**
- **Organização**
- **Pessoa**
- **Símbolo**

A identidade da marca tem como principal função garantir um elo entre a empresa e o cliente e deve representar valores seguindo atributos funcionais, emocionais e auto

expressivos. O desenvolvimento da imagem formaliza-se na criação de uma identidade, que possa mostrar um perfil ou uma personalidade, com o intuito de criar empatia e identificação entre consumidor e marca.

A identidade visual deve também ter inerente um impacto social, relevância cultural e deve criar conexão com os consumidores (Gobé, 2002).

Os atributos funcionais são percebidos em elementos como o nome, símbolo, cores e tipografia utilizadas para compor a marca.

Segundo Martins (2000, p. 74), “a identidade é expressada nos nomes, símbolos, cores e ritos de passagem dos quais as organizações se utilizam para distinguirem a si mesma ou as suas marcas. Até certo ponto, esses elementos possuem as mesmas finalidades dos símbolos religiosos, brasões de família, a bandeira nacional ou o brasão da República, os quais encapsulam, e mantêm vivo, um sentimento coletivo de propriedade e propósito”.

A identidade para ser bem-sucedida tem de ser abordada de forma mais inteligente, criativa e diferente, caso contrário resultará num autêntico fracasso, como é o caso da British Airways (BA). A BA em 1997 foi apresentada uma nova imagem com o objetivo de representar de forma mais visível o real interesse da empresa, servir os seus clientes em todo mundo. Apesar de anteriormente apresentar uma imagem de companhia global era pouco prestável. Através de vários artistas, convidados a mostrar o seu trabalho, projetou nas próprias caudas dos aviões novas imagens “radicais”, espaço tradicional de *branding* reservado apenas ao mais formal dos elementos identificadores (fig.7).



Figura 7: Caudas de alguns aviões da BA, 1997

Fonte: Clifton, Simmons et al, 2003, p. 127

A nova imagem da BA resultou numa oposição à perda da uniformidade britânica e o enaltecimento da diversidade. A BA, após vários ataques colocando em causa a direção da empresa, voltou atrás quanto à diversidade da nova identidade mantendo a base da identidade visual.

A identidade visual é uma das componentes importantes de uma marca, visto que aquilo que vê é mais suscetível de influenciar do que aquilo que é dito, englobando as componentes gráficas que, em conjunto, fornecem um sistema para identificar e representar uma marca. Os “elementos básicos” da identidade visual de uma marca poderão englobar versões distintas dos logotipos, símbolos, cores e tipos de letra que são complementados por outros elementos gráficos (padrões, fotografias, abordagens às ilustrações).

A imagem resulta de todo o conjunto de contatos que o cliente possui com a marca aos seus mais variados níveis: sinais de identidade, produto, preço, serviço, comunicação, distribuição, pessoas, etc. (fig.8).

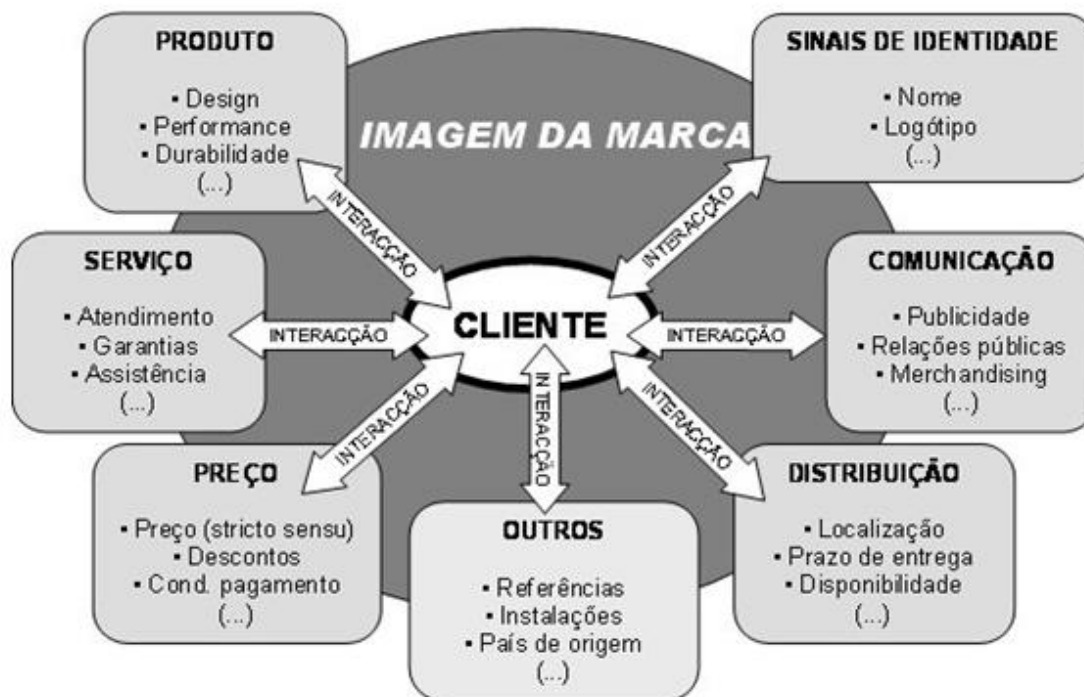


Figura 8: Imagem da Marca

2.3.2.2.1 Sinais de Identidade

- **Nome**

O nome de marca tem um grande impacto no reconhecimento do seu valor pelo consumidor, do que seus concorrentes, podendo afirmar que o nome de marca ser vista como o líder na sua categoria. É a essência da marca.

A diferenciação visual de uma marca pode ser uma combinação de qualquer um dos seguintes elementos: nome, letras, números, um símbolo, uma assinatura, uma forma, um *slogan*, uma cor, um determinado tipo de letra. São nestas formas que as pessoas se vão basear na percepção de uma identidade.

No entanto, o nome é o elemento mais importante da marca, uma vez que o seu uso na linguagem fornece um ponto de referência universal. O nome é o único elemento da marca que não deve sofrer alteração no processo *rebranding*. As empresas, normalmente, mudam de nome quando existe uma mudança de objetivos ou proprietário, ou porque o seu nome é ou pode ser mal interpretado.

2.3.2.2.2.2 Símbolos e Logótipo

- **Símbolos**

A visão permite transmitir uma ideia mais forte do que foi inicialmente projetada. É por esta razão que, normalmente, os designers optam pela criação de um símbolo.

A maior parte das organizações procuram um símbolo que inspire sentimentos de confiança, conforto e empatia. Jogam pelo seguro em busca de diferenciação, tornando-se cada vez mais modernas.

Os símbolos são associados às formas que normalmente as pessoas estão habituadas a ver no seu dia-a-dia, é um sinal ou sinais da marca, que transmitem mensagens adicionais e reforçam a percepção do nome da marca.

Os designers “devem estar muito atentos ao cliente, para o poderem compreender e dar-lhe uma boa interpretação da empresa; devem também estar atentos ao público, aos públicos a quem o seu trabalho se destina; e claro, devem estar atentos ao conjunto de sinais, signos, símbolos e imagens do meio em que o seu trabalho deve inserir-se e com os quais deve competir” (Costa, 2011, p. 91).

As imagens e as formas mostram, mas não demonstram, não argumentam nem são explícitas na mensagem total da marca.

- **Logotipos**

O termo logótipo refere-se à forma como o nome de uma marca é representado graficamente, através de símbolos ou tipografias (Kotler e Keller, 2006).

O logótipo tem a capacidade de fortalecer a fidelidade e confiança atribuídas a uma marca, tendo um impacto visual é imediato podendo uma mensagem vinculada pela marca ser afetada ou beneficiada apenas pelas escolhas de design intrínsecas a este elemento. Um logótipo pode ser também considerado como “emocional”, se fizer parte da vida dos seus consumidores e for utilizado como um símbolo representante dos seus gostos e personalidade.

O impacto visual, positivo ou negativo, nos consumidores, pode afetar a performance da empresa e a sua capacidade de atrair ou manter clientes (Birick, 2006; Gobé, 2002).

O logotipo é o espelho da marca, e por isso a sua construção deve basear-se nos valores da empresa, do seu posicionamento e formas de atuar no mercado, tipo de letra e forma tipográfica utilizada para representar o nome da marca.

Isaac Newton (físico e matemático inglês) descobriu que a luz branca do sol é composta pelas cores do arco-íris e, fundamentado nessa descoberta, foi criado o **Disco de Newton**, dispositivo que em movimento mostra a sensação de mistura na composição de cores (fig.9).

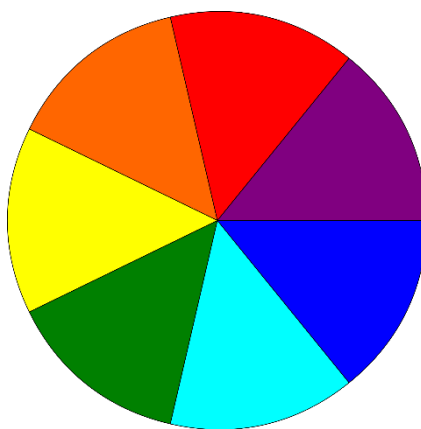


Figura 9: Disco de Newton

Em conjunto com a forma, a cor é um elemento fundamental na construção da identidade visual de uma empresa ou produto. A cor transmite diversos significados e mensagens, portanto deve ser cuidadosamente escolhida para que tenha um efeito positivo no reconhecimento da marca pelo consumidor.

A informação da cor é percebida por meio da visão e existem estudos que comprovam a influência das cores no comportamento emocional e físico. Algumas têm efeito estimulante, já outras têm um espectro negativo e há as que são neutras, sem associação com sentimentos, como o azul, que por esse motivo é uma das cores mais utilizadas em empresas. Entre seus significados estão a estabilidade, confiança, conhecimento, poder e seriedade.

Para a definição do *swatch* de cores do projeto, o principal item a ser considerado é a mensagem e o conceito que a empresa quer passar a seus clientes.

Estabilidade, confiança e seriedade são os principais itens que o cliente procura quando escolhe uma companhia aérea para fazer uma viagem.

Não basta dizer que o logotipo é assinatura da empresa, importa saber se é o logotipo ideal para o cliente. Ser diferente no mercado, tendo em conta o volume de concorrência, é algo difícil de ser e manter.

- **Slogan**

O *slogan* é uma palavra, ou frase curta, de fácil memorização destinada a fins publicitários (Kotler e Keller, 2006).

O *slogan* é uma expressão que ajuda os consumidores a associarem o nome da sua empresa à respetiva marca e posição e deve ser curto e de fácil memorização.

Refletem e declaram a declaração de posicionamento de uma empresa numa frase de marketing com o objetivo de atrair clientes.

2.3.2.2.3 Posicionamento

A competitividade atual motiva permanentemente o cliente a trocar uma marca, empresa ou loja, por questões de pormenor, serviços, benefícios, eficiência, simpatia etc...

O posicionamento é uma técnica da qual procura-se criar, desenvolver e manter uma imagem ou identidade de um produto, marca, bem ou empresa.

O Posicionamento passa pela definição da forma que a empresa pretende ser percebida na mente do cliente, ou seja, satisfação das necessidades, superação das expectativas, supremacia as alternativas de mercado.

Para Keller (1998) o posicionamento da marca requer uma profunda análise dos concorrentes e clientes com o objetivo de determinar a imagem desejada para a marca a fim de maximizar as suas hipóteses de sucesso, e é perfilhado como decisivo para a determinação das estruturas de conhecimento na memória dos clientes e essencial para a criação e gestão do capital da marca.

Segundo Ries e Trout (1981) o posicionamento de uma marca na mente do consumidor é “um sistema organizado de conceitos e associações para abrir uma janela na mente do consumidor”

Deve ser considerado o posicionamento como uma estratégia principal e flexível e como a génese estratégica do marketing mix (Upshaw,1995).

É necessário fazer uma análise do público a fim de definir quais são as expetativas que eles têm sobre o produto ou serviço da empresa. Ao definirmos posicionamento, é natural que olhemos para fora, a fim de descobrir que espaço ocuparemos. Para identificar o propósito, temos de olhar para dentro da organização, para sua história, para o que imaginaram seus fundadores.

É no momento do posicionamento que a empresa inicia uma análise SWOT (S de *Strenghts* ou pontos fortes, W de *Weaknesses* ou pontos fracos, O de *Opportunities* ou oportunidades e T de *Threats* ou ameaças), para detetar as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, definir objetivos da organização, construir vantagens competitivas através da Matriz BCG.

O posicionamento é uma afirmação que alerta os consumidores para terem cuidado com as marcas que não são autenticas e deve ser único para que seja ouvida e notória num mercado superlotado.

De acordo com Caetano e Rasquilha (2010), o processo de posicionamento deve basear em 3 aspetos, o chamado ABC do posicionamento:

- **A**tributos, perceber os que o consumidor usa para definir o produto ou serviço.
- **B**enefícios, diferenciar a proposta da apresentada pelos concorrentes.
- **C**omunicar, divulgar ao consumidor o valor da proposta, indo ao encontro dos seus valores.

Já Thompson *et al.* (2003), afirmam a existência, apesar de varias metodologias existentes, de um processo básico no posicionamento da marca que envolve (fig.10):

- Necessidade de compreender os interesses das partes envolvidas interna e externas.
- A criação de informação, pontos de vista, possibilidades e ideias.

- Definição do seu posicionamento ou do programa da sua marca, expressando através de identidade visual e verbal, de produtos, serviços e comportamentos.
- Aplicação de um sistema de arquitetura da marca para otimizar o valor da marca.
- Desenvolvimento contínuo, gestão e avaliação do posicionamento.

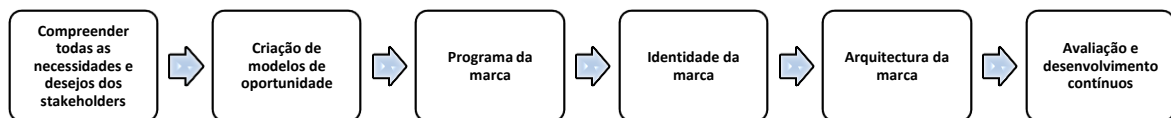


Figura 10: O processo de posicionamento da marca

Fonte: Thompson et al (2003)

Para Aaker (1996 a) a declaração do posicionamento de uma marca exige (fig.11):

- Identificação dos elementos da identidade da marca e da proposta de valor que deverão ser parte da posição;
- Identificação da audiência-alvo;
- Definição dos objetivos de comunicação;
- Definição dos pontos de vantagem e de paridade.

E nestas condições, o posicionamento pode ajudar a focar a identidade da marca.

O posicionamento de uma marca só é eficaz quando apresenta como atributos devidamente valorizado pelos clientes, único, credível e sustentável (Davis, 2000).

O posicionamento da marca deve ser capaz de explicar-se e comunicado em poucas palavras, numa frase ou imagem clara.

Para a satisfação de todos os requisitos de um posicionamento eficaz, consistente e sustentado é necessário existir uma descrição do posicionamento pretendido e capacidade de explorar três fatores:

- Inovação da marca

- O valor acrescentado da marca
- A diferenciação da marca.

POSICIONAMENTO	▶	PROPÓSITO
Ponto de diferença	▶	Ponto de vista
Construída a partir de fora	▶	Construída a partir de dentro
Competitiva	▶	Distintiva
Empregados	▶	Mensageiros
"Contrato" com o cliente	▶	Aliança com o cliente
Próximo trimestre	▶	Próxima década

Figura 11: Os diferenciais de uma marca com propósito

Fonte: HSMManagement, Branding como instrumento de gestão, 2012

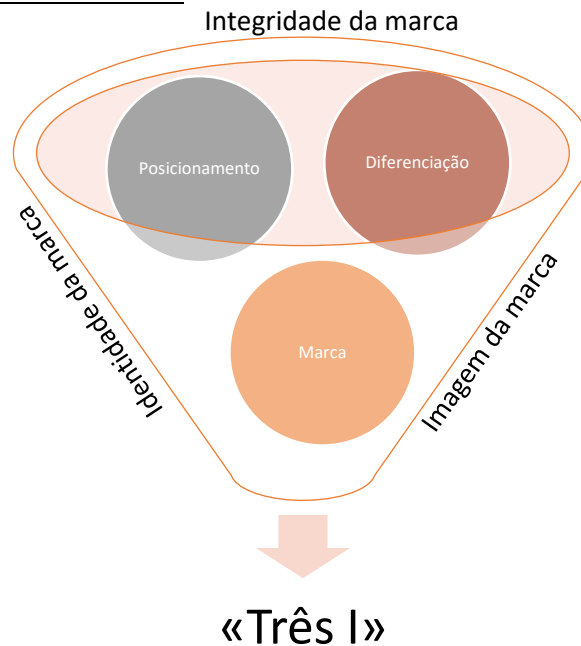


Figura 12: O Modelo dos «Três I»

Fonte: Marketing 3.0, Kotler, 2015

A marca tem de possuir diferenciação autêntica para o espírito humano confirmar a sua decisão. O posicionamento irá levar a mente a ponderar uma decisão de compra. O cumprimento assegurado através do posicionamento e a diferenciação da marca garante a integridade da marca, ou seja, a integridade gira em torno do fato de ser credível, satisfação de promessa e estabelecimento de confiança dos consumidores na marca (fig.12). A imagem da marca corresponde á tomada de uma fração considerável das emoções dos consumidores.

Se a identidade da marca for gerida criteriosamente e numa perspetiva estratégica, a empresa terá maior probabilidade de alcançar os seus objetivos, valor de marca e lealdade à marca

2.3.2.2.4 Personalidade da marca

A personalidade tem um impacto cada vez mais relevante no valor da marca devido à sua influência na decisão de compra.

Primeiramente importa referir que a personalidade de marca é um conceito conduzido e adaptado da psicologia que desempenha o papel de corporizar a unicidade da marca para o consumidor.

A personalidade da marca é definida como um conjunto específico de significados que denominam características únicas e intrínsecas à marca, significados estes que são baseados no caráter das marcas, idênticos aos das pessoas.

Em Aaker (1997, p. 347) a personalidade da marca descreve como seria a marca assemelhando a uma pessoa, reflete o que as pessoas sentem em relação a marca, ou seja, um conjunto de características humanas associadas à marca.

A forma como uma marca é reconhecida no mercado é, em larga medida, baseada na sua personalidade, ainda que o significado na vida das pessoas derive essencialmente do seu posicionamento (Upshaw, 1995).

Sem personalidade e posicionamento de uma marca bem definidos, haverá uma grande dificuldade em assegurar a consistência da marca, resultando uma imagem de marca confusa, mista e relativamente pobre (Tavares, 2016).

Na prática, uma personalidade de marca atrativa pode ter um papel fundamental de motivação para o consumidor antes da compra, reforçar a decisão de compra, auxiliar na formação de uma ligação emocional a longo prazo com o cliente e tornar uma marca interessante e memorizável (fig.13).

O papel da personalidade da marca pode ser visto em duas perspetivas:

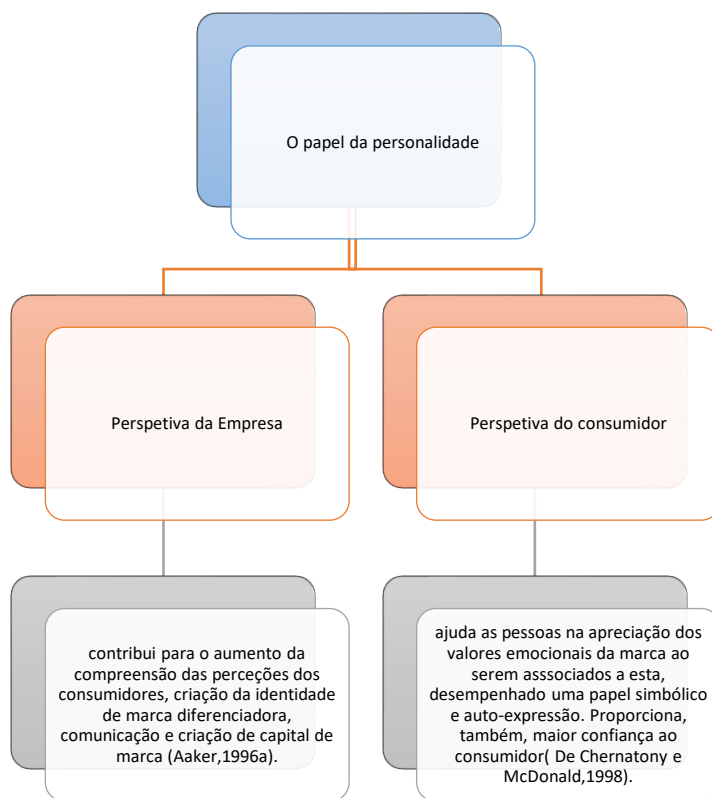


Figura 13: Personalidade da marca

Fonte: Tavares,2016, p.78

A marca, tendo por base a prática de marketing de relação, pode atuar como uma aliada do consumidor contendo valores e personalidade compatíveis.

Para o desenvolvimento da personalidade da marca as empresas podem recorrer a televisão, revistas, canais de distribuição, experiência direta, vendedores, contatos telefónicos, telemarketing, web. Aaker (1996 a) identifica vários fatores relacionados e não relacionados com o produto da qual os clientes podem direcionar as suas perceções de personalidade:

- Categoria do Produto
- Embalagem
- Preço
- Atributos

- Imaginário do utilizador
- Patrocínios
- Símbolos
- Idade
- Publicidade
- País de origem
- Imagem da empresa
- CEO
- Apoios das celebridades

Posteriormente Biel (1999) identifica outros fatores como:

- Ponto de venda
- Sítios da web
- Televisão
- Revistas
- Distribuição
- Passa a palavra
- Promoções
- Experiência direta
- Vendedores
- Contatos telefónicos
- Telemarketing

2.3.2.3 Implementação da marca

A implementação da identidade é a última fase da metodologia de construção de marcas, proposta por Aaker (1996), integrando a comunicação ao mercado, selecionando os media e as ações que potenciam experiências de relacionamento com o consumidor e a avaliação dos impactos do programa. Segundo o autor, esta avaliação deve ser contínua no tempo, proporcionando a criação de uma espécie de barómetro da marca, que permitirá fazer os reajustes estratégicos necessários, assegurando a medição, monitorização e análise

sistemática do desempenho da marca face aos seus pressupostos de criação, pelo que deve englobar indicadores baseados:

- I. nos clientes (posições da marca, associações à marca, notoriedade da marca, vantagens diferenciais);
- II. baseados na empresa (retorno dos investimentos da marca, alcance dos objetivos estratégicos).

A avaliação tem em vista uma melhoria contínua na relação marca/ empresa/ cliente, daí resultando, sempre que necessário, inovações por rutura ou incrementais que se adequem às necessidades emergentes dos consumidores.

Segundo Clifton *et al.* (2003, p. 232) «no setor das viagens, a Singapore Airlines e a Cathay Pacific conquistaram reconhecimento internacional e receberam elogios pelo serviço de bordo e pela inovação. O que estas marcas fizeram foi capitalizar a simpatia genuína e a graciosidade da hospitalidade asiática e traduziram-nas numa experiência ímpar para o consumidor, que combina design e estética com um produto novo e serviços ímpares».

2.4 *Brand Equity*: Fonte de Valor

O *Brand Equity* é o somatório dos sentimentos e percepções que tornam uma marca única. Expressa a força da relação que une a marca a seus consumidores.

O valor da marca deve ser apelativo as necessidades e desejos dos emocionais dos consumidores para além das funcionalidades e características do produto.

As marcas criam valores sociais e económicos, em consequência do aumento da concorrência, e melhoria do desempenho dos produtos, facultando um selo de aprovação para qualquer produto que a empresa produza, sendo uma das suas funções é oferecer “proteção” contra as ameaças exteriores.

Segundo (Kotler e Keller, 2006, p. 270) o *Brand Equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviço. Valor esse que pode refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa.

Segundo Lencastre *et al.* (2000), das várias definições do valor da marca, a mais abrangente, é a proposta por Keller (1998, p. 45), que define **customer based brand equity** como «o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca».

O *Brand Equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, o seu nome e o seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço, para uma empresa e/ ou para os consumidores dela (Aaker,1998).

Aaker (1998, p.18) “identifica valores para a empresa e para os consumidores através das formas do *Brand Equity*.”

- a) Valor para a empresa através do aumento da:
 - 1 – Eficiência e eficácia dos programas de marketing.
 - 2 – Lealdade da marca;
 - 3 – Preços/ margens;
 - 4 – Extensão da marca;

- 5 – Incremento com o *trade*;
- 6 – Vantagem competitiva.

b) Valores proporcionados para os consumidores através do aumento da sua:

- 1 – Interpretação/ processamento de informação;
- 2 – Maior confiança na decisão de compra;
- 3 – Satisfação de uso”.

O autor afirma, ainda, que as ferramentas do *brand equity* podem organizar: programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos; construir a qualidade percebida; as associações com o valor da marca que afetam aspetos emocionais e a satisfação de uso que proporcionam plataforma para o crescimento via extensões da marca; pode dar impulso ao canal de distribuição, isto porque uma marca forte terá a vantagem de ganhar maior destaque no local de venda; e finalmente, os ativos do *brand equity* facilitam uma vantagem competitiva que acaba por representar uma barreira real para os concorrentes.

Lencastre (2009) afirma que a marca resulta de uma combinação de:

- a) **Caraterísticas:** quais os seus negócios, produtos e serviços;
- b) **Valores:** aquilo que o consumidor associa à marca;
- c) **Benefícios para o consumidor:** os serviços e produtos da marca conseguem preencher as necessidades do consumidor.

Já, Lindemann *et. al.* (2003), indicam que, a criação de valor de uma marca efetua-se em cinco fases:

- 1. Segmentação de mercado: dependendo do mercado onde a marca está inserida, esta influencia as escolhas do consumidor. A marca é avaliada por segmento e a soma das avaliações dos segmentos constitui o valor total da marca.
- 2. Análise financeira: identificação e previsão das receitas e ganhos dos intangíveis gerados pela marca para cada um dos segmentos.

3. Análise da procura: avaliação do papel da marca na criação de procura de produtos e serviços nos mercados em que opera e determinação dos ganhos dos intangíveis que podem ser atribuídas à marca. Esta análise é feita através de um indicador denominado “índice do papel do *branding*” (representa a % dos ganhos dos intangíveis gerados pela marca) que multiplicado aos ganhos dos intangíveis dá-nos os ganhos da marca.
4. *Benchmarking* competitivo: determinar as forças e as fraquezas competitivas da marca, para obter a taxa de desconto específica da mesma, refletindo o perfil de risco dos ganhos futuros previstos.
5. Cálculo do valor da marca (VAL): Valor Atual líquido das receitas previstas para a marca, depois de abater a sua taxa de desconto, refletindo a capacidade da marca para continuar a gerar futuras receitas.

O cálculo do VAL é útil para a avaliação das marcas, uma vez que, contribui para o cálculo da rentabilidade do investimento das marcas, determinação e cálculo dos orçamentos de comunicação, previsão dos efeitos das estratégias de marketing e de investimento, avaliação das oportunidades em novos mercados e gestão do valor da marca.

Se uma marca não tiver uma ideia clara do valor que traz e a quem, terá dificuldades em destacar a sua marca.

Autor	Definição
Marketing Science Institute (1989)	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
Farquhar (1989)	A marca confere valor ao produto, valor este, que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.

Aaker (1991)	Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor
Srivastava e Shoker (1991)	<i>Brand Equity</i> inclui a força da marca e o seu valor. A força da marca é o conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes da marca, distribuidores e empresa mãe que permite gozar de vantagens competitivas sustentáveis e diferenciadoras. O valor da marca é o retorno financeiro da capacidade de gestão para aumentar a força da marca.
Mc Queen (1991)	Diferença entre o valor do produto com marca e o valor do produto sem marca.
Axelrod (1992)	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente equivalente sem marca.
Simon e Sullivan (1993)	Cash flow adicional derivado dos produtos com marca relativamente aos produtos sem marca.
Guillaume (1993)	Cash flow incremental resultante do fato do objeto comercializado ser um produto com marca e não um produto sem marca.
Keller (1993)	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer based brand equity</i> .

Tabela 3: Definições do Brand Equity

Fonte: Adaptado de Serra e Gonzalez, 1998; Keller, 1998; Kapferer, 2004; e Lencastre, 2005.

Não se pode fingir um tipo de marca para os consumidores e na verdade ser outro diferente.

2.4.1 Fontes de valor da marca

As fontes de valor da marca são os sinais de identidade e ações de marketing direcionadas ao objetivo da marca, contribuindo a formação do valor da marca, a notoriedade e as associações à marca, as quais definem a imagem da marca (fig14).

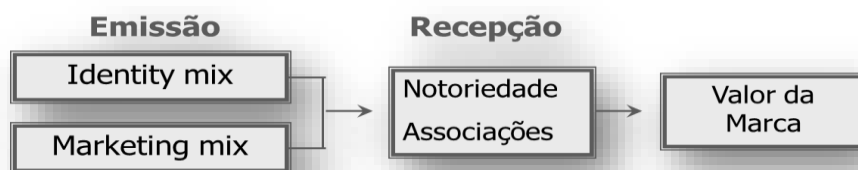


Figura 14: Modelo de Formação do Valor da Marca

Fonte: Lencastre, 2005

No modelo de valor da marca, Aaker (1996) identifica cinco componentes de valor da marca: fidelidade à marca, reconhecimento da marca, qualidade percebida, associações de marca e outros ativos de propriedade (por exemplo: patentes, marcas registradas).

O valor da marca vai aumentar à medida que aumenta a fidelidade da marca, sensibilidade à marca aumenta, aumenta qualidade percebida da marca, associações de marca tornam-se mais fortes, e o número de ativos de propriedade relacionadas com a marca consequentemente aumenta.

Evocando que uma marca tem qualidade e que transmite esta ideia para os seus produtos, podemos dizer que a marca em questão possui uma qualidade percebida. Os consumidores compram o que pensam que é de maior qualidade, mesmo a um preço elevado. Todos os ideais que a marca transmite, ajudam os consumidores a encontrarem uma razão para comprar os seus produtos, diferenciando-se da concorrência. Estes ideais ligados a uma marca são chamados, para David Aaker, associações, ou seja, é isto que uma marca significa para um consumidor.

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade/associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franchisados		Lealdade à marca
Qualidade percebida				Qualidade percebida

Figura 15: Fontes de valor da marca

Fonte: De Chernatony et al (2004, p. 20)

Aaker (1991), afirma que as associações à marca representam os aspetos essenciais da imagem de marca, porque são determinadas pelo público no seu conhecimento, relação, emoções e comportamento para com a mesma (fig.15).

Keller (1993) identificou três categorias de associações à marca:

- Os **atributos**, características descritivas dos produtos que englobam elementos tangíveis e intangíveis. Ambler (1997), na mesma linha de estudo, já havia falado de marca enquanto promessa de pacotes de atributos que alguém adquire e proporciona satisfação, podendo os atributos que constituem uma marca serem reais ou ilusórios, tangíveis ou intangíveis.
- Os **benefícios**, as mais valias, de diversa natureza que a marca pode trazer, Ambler (1992) com base numa revisão da literatura académica, identificou três classes de benefícios:
 - os benefícios funcionais (intrínsecos à marca e seus produtos);
 - os benefícios psicológicos (representados na mente do consumidor);
 - os benefícios económicos (relacionados com a experiência de transação).

- c) As **atitudes**, no sentido das avaliações globais que são feitas pelos consumidores em função aos atributos e benefícios identificados na marca, dependendo destas avaliações os comportamentos de compra no futuro.

Estas associações, que o consumidor estabelece, podem ser primárias, ou seja, diretamente relacionadas com o produto e marca, ou secundárias, quando estendidas também à empresa, ao país, à região de origem, aos canais de distribuição, a outras marcas, a celebridades e/ ou figuras públicas e a eventos (Lencastre *et al*, 2000).

O mesmo autor afirma, dentro das associações primárias as mais críticas são as que se relacionam com:

- a) o preço, económico *versus* psicológico, resultante da avaliação custo/ benefício;
- b) a qualidade, relacionada com à perceção do consumidor face à superioridade de um produto em relação a outro;
- c) as variáveis situacionais, comportamentos ocorrem em função dos contextos físicos e sociais). Estas situações podem ser:
 - a) de **compra**, determinada pelo fato do produto se destinar a oferta ou para uso próprio e pelo estado de espírito do consumidor quando compra;
 - b) de **utilização**, relativo ao momento e local em que o produto é consumido (em casa, fora de casa, de manhã, à tarde ou à noite, sozinho, acompanhado...);
 - c) de **comunicação**, o modo como foi conhecida a marca (através da imprensa, amigos...), e do local onde a conheceu (quando estava em casa, no carro, no estabelecimento comercial,...).

De acordo com Keller (1998), as associações à marca são elementos diferenciadores fundamentais devendo ser **fortes**, para serem de imediato lembradas, serem **favoráveis**, capazes de satisfazer as necessidades, e **únicas**, diferentes da concorrência.

Segundo Keller (1993) o valor da marca vai traduzir-se numa imagem da marca que representa o conjunto de associações à marca, que os consumidores conservam na memória, ainda que se possa tratar de associações que não refletem a realidade objetiva, mas apenas uma dimensão simbólica. Assim sendo, a marca apresenta características

intangíveis, valores, sentimentos, afetos, que se sobrepõem à tangibilidade da prestação funcional do produto ou serviço, ainda que obviamente possam coexistir.

CAPITULO III

REBRANDING

3. Fundamentos de *Rebranding*

Rebranding é o nome que se dá ao processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada marca, seja de um produto, um serviço ou mesmo uma empresa.

O *Rebranding* tem como objetivo melhorar e renovar a percepção de uma marca no mercado, sempre respeitando sua história, seus valores e a relação que se construiu com seus clientes.

Rebranding pode significar um novo nome, uma nova filosofia operacional ou de relacionamento com o mercado; um novo logotipo, um design diferenciado ou a combinação de todos esses elementos no sentido de estabelecer uma nova estratégia corporativa ou criar um diferencial que se traduza num novo posicionamento da empresa frente aos clientes, fornecedores, funcionários, media e concorrentes.

Mudar é muito importante na vida de uma empresa.

A criatividade e a imaginação são cruciais para o sucesso de uma marca. A chave é o compromisso e boa comunicação.

O *Rebranding* foca-se principalmente na renovação da imagem de uma empresa, revitalizando, ligeiramente ou radicalmente, a identidade das marcas (Pimentel, 2007; Silva, 2004).

Este pode ser definido como uma tentativa de reposicionamento efetuada por uma marca, que terá de incluir alterações, drásticas ou ligeiras, na sua identidade visual.

Mais do que ajustar a atuação da marca à medida do perfil consumidor, há que ir ao encontro das necessidades e expetativas individuais do mesmo.

3.1 Motivos para a criação de estratégias de *Rebranding*

Existem diversos motivos que podem levar uma marca a passar pelo processo de *rebranding*, como por exemplo:

- A necessidade de reposicionamento da marca, apostando em diferenciação com o objetivo de demonstrar o seu novo posicionamento aos potenciais clientes, aos concorrentes e mesmo aos acionistas, quando estes existem.
- Mudança, ou seja, quando a marca transmite uma conotação negativa devido a diversas situações como escândalos, crises ou processos judiciais que afetam negativamente a sua imagem, nestes casos o processo de *rebranding* pode atenuar a conotação atribuída à marca.
- Fusão ou aquisição para que exista uma harmonização da estratégia de comunicação da empresa ou da marca.
- Aumento ou uniformização do portfólio da empresa ao adquirir produtos de outra empresa, sentindo necessidade, também, de harmonizar a linha de comunicação da marca ou devido a estratégias de segmentação de produtos.
- Alteração na liderança, com uma nova direção ou administração, sentindo necessidade de alterar a linha de comunicação de forma a vincar a nova identidade da empresa.
- Aumento da atração de uma marca em novos mercados onde o nome original possa não ser o melhor.

Este processo apesar de ser por vezes necessário não é uma decisão fácil uma vez que altera por completo a imagem da empresa e constitui riscos na medida em que pode levar a uma diminuição da quota de mercado, ou seja, um comportamento contrário do pretendido devido ao impacto negativo perante os seus consumidores atuais.

Como forma de precaver esta situação é necessário ter em conta não só os potenciais clientes, mas também os clientes atuais que em geral são desvalorizados, tratando-se como um dado adquirido.

Uma decisão importante como o *rebranding* de uma marca deverá ser tomada com o máximo rigor e fundamento e deverá ser apenas decidida após uma avaliação completa dos benefícios e vantagens previstas que decorrem do processo de *rebranding*.

Para que uma marca seja implementada como objetivo estratégico, requer que os líderes tenham uma visão holística da marca que transcenda a função de marketing, que a organização coloque os seus colaboradores, processos e produtos perfilados com a sua proposta, de forma a cumprir a sua promessa.

No caso de uma companhia aérea, o processo *rebranding* pode ser demorado, pois todos os aviões da companhia têm de ser renovados com a nova imagem. Os gostos mudam, e ao menos que as marcas consigam ser dinâmicas e mover-se rapidamente para satisfazer as necessidades emergentes e em transição, elas irão perder mercado. Não basta criar uma nova campanha publicitária ou promoções, lançar logotipos novo ou mesmo mudar a promessa da marca. A reação perante as alterações deve incluir atividades, mas acompanhada por mudanças fundamentais nos processos, por produtos melhorados e por colaboradores que sejam instruídos e formados para serem capazes de cumprir a nova proposta, para que marketing não seja em vão.

Ter uma marca boa não é o suficiente para diferenciar uma empresa. Ao criar uma marca deve-se prestar atenção não apenas na parte visual e gráfica dela, mas também em todo o ambiente que a envolve.

3.2 *Rebranding* evolutivo e revolucionário

O *rebranding* tem como objetivo melhorar e renovar a perceção de uma marca no mercado, sempre respeitando a sua história, os seus valores e a relação que se construiu com os seus clientes. Ele também pode significar desde um novo nome, uma nova filosofia operacional com o mercado, até um novo logotipo, e também um design diferenciado ou a combinação de todos estes para criar um diferencial, que reflita em um novo posicionamento da empresa junto aos clientes, fornecedores, funcionários, media e concorrentes.

Em outras palavras, *rebranding* significa que, nos dias de hoje, é quase impossível gerir uma empresa sempre da mesma maneira, surgindo a necessidade da criação de um planeamento estratégico a longo prazo, para que as marcas se reposicionem no mercado constantemente, atingindo os seus principais públicos que mudam de perfil ao longo do tempo.

Alguns autores referem-se ao *rebranding* como um fenómeno de reposicionamento ou revitalização da marca.

No entanto, *Rebranding* é uma estratégia de risco que pode causar graves danos à fidelidade à marca e ao património da marca (Gotsi e Andriopoulos, 2007)

Muzellec e Lambkin (2006), definem o *Rebranding* como uma criação de um novo nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação deles para uma marca estabelecida com a intenção de desenvolver uma nova posição diferenciada na mente dos *stakeholders* e concorrentes. Afirmam que a definição do *Rebranding* está de acordo com a mudança estética e a posição da marca, identificando duas categorias de *Rebranding*: evolutivo e revolucionário.

- **Evolutivo**, pequenas alterações no posicionamento da empresa e imagem dificilmente perceptível para os consumidores e concorrentes (alterações no logótipo e/ ou, *slogan*).
- **Revolucionário**, alteração de grosso modo no posicionamento e imagem da empresa. Geralmente passa por uma mudança de nome (alterações no nome, logótipo e *slogan*).

Quando uma organização recorre ao *rebranding* para redefinir a sua estratégia, clarifica novos objetivos levando em conta:

- a) as quatro perspetivas referidas (com foco na proposição de valor do consumidor);
- b) as mudanças que irão ocorrer na empresa e;
- c) os benefícios que esta nova situação irá trazer.

.

3.3 Teorias relativas as fases do *Rebranding*

3.3.1 *Rebranding* Mix

Muzellec e Lambkin (2006) defendem que o processo de *rebranding* passa por 3 fases (fig.16):

1. Fatores de *Rebranding*: refere-se as decisões de *rebrand* como fatores de influência;
2. Objetivos de *Rebranding*: identificar o objetivo do *rebranding* para desenvolver uma nova imagem ou para ganhar uma maior aproximação dos trabalhadores;
3. Processo *Rebranding*: a participação da equipa de gestão de projeto na monitorização e controlo.

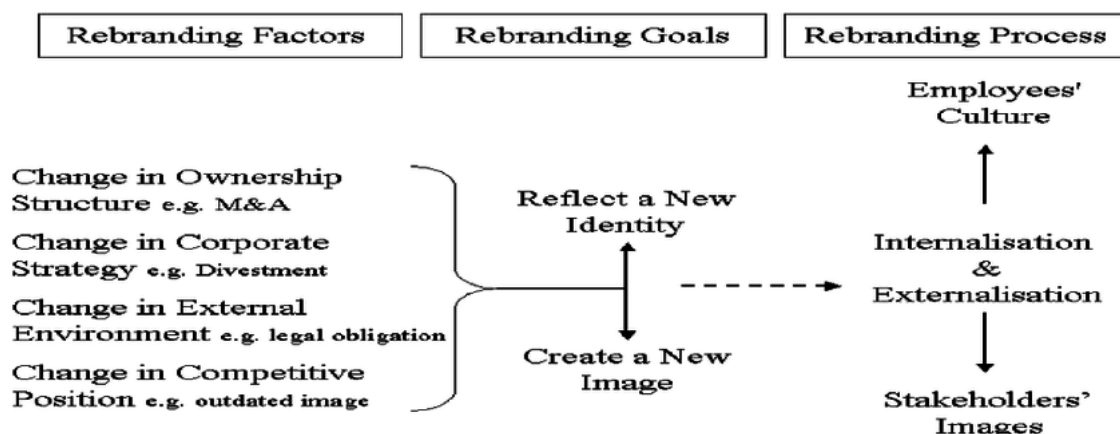


Figura 16: Processo rebranding

Fonte: Muzellec e Lambkim, 2006

Muzellec, Doogan e Lambkin, em 2003, efetuaram um estudo que levou à criação da primeira classificação das várias fases do *rebranding*, tendo por base as teorias sobre o desenvolvimento de marcas.

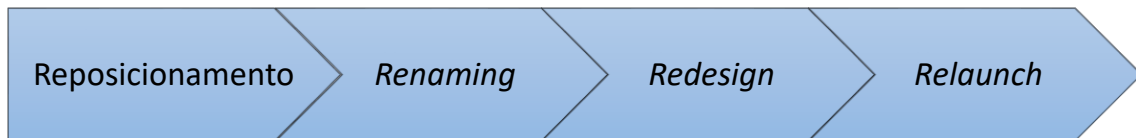


Figura 17: *Rebranding Mix*, adaptado de Muzellec, et al., 2003

1ª fase - **Reposicionamento** - refere-se à determinação da estratégia a aplicar e quais os atributos da marca a mudar ou manter. Contudo, esta fase é dinâmica e requer ajustes, subtis ou radicais, ao longo do tempo de forma a permitir que a empresa sobreviva num mercado competitivo (Muzellec, et al., 2003).

2ª fase – **Renaming** - o nome é o fator chave para definir uma marca, vários autores concordam que uma mudança de nome cria automaticamente um caso de *rebranding* revolucionário (Daly e Moloney, 2004; Muzellec e Lambkin, 2006). Considerando que grande parte do valor da marca depende do nome, o *renaming* pode ser uma estratégia arriscada caso leve à perda de notoriedade por parte dos clientes, mas pode também ajudar a criar uma marca mais forte e memorável (Keller, 1998; Muzellec, et al., 2003).

De acordo com Daly e Moloney (2004) existem quatro tipos de mudanças comuns em *rebranding*:

- 1) Dual (união de nomes de marcas até uma delas ser removida);
- 2) Prefixo (criar uma nova marca, mas manter uma alusão à antiga ou principal);
- 3) Substituição (substituir por completo o nome da marca); e
- 4) Fusão (misturar nomes de marcas de forma definitiva após fusão).

3ª fase – **Redesign** - as alterações estéticas da imagem da marca, de onde se destacam o logótipo e o *slogan*. Outras alterações comuns são as cores corporativas, os tipos de letra utilizados na comunicação, personagens e outras características ou elementos associados à marca (Pimentel, 2007; Muzellec, et al., 2003). Embora estes elementos possam ser utilizados apenas como *rebranding* evolutivo este não deixa de ser um processo

extremamente dispendioso, considerando que todos os materiais, uniformes, lojas e produtos, entre outros investimentos, têm de ser atualizados de acordo com as mudanças pretendidas (Stuart e Muzellec, 2004).

A diferenciação de uma empresa deve estar refletida no seu «marketing mix». Os seus produtos devem ser aqueles que não estão atualmente disponíveis ou com mais benefícios para os clientes de diferentes níveis monetários.

4ª fase - ***Relaunch*** – forma de comunicação necessária para transmitir as mudanças pretendidas, tanto para o exterior como para o interior.

Todos os departamentos da empresa e os *stakeholders* são fontes e transmissores de informação da mesma, pelo que devem ter um papel importante durante o processo *Rebranding*, ajudando a definir a nova identidade da marca e devem, também, estar familiarizados com o antes e o depois da mudança (Muzellec *et al.*, 2003).

A comunicação interna deve ser feita através de:

- Folhetos informativos;
- Jornais;
- Reuniões; e
- Workshops ou intranet.

O *Relaunch* pode ser transmitido através de conferências de imprensa ou pela internet, e/ou com variados tipos de campanhas publicitárias e *merchandising* (Muzellec, *et al.*, 2003). Stuart e Muzellec (2004) afirmam que a importância dos funcionários não deve ser subestimada, já que estes funcionam como a cara e voz da empresa e muitas vezes podem manter-se fiéis à antiga identidade visual e filosofia da empresa.

3.3.2 Análise, Planeamento e Avaliação

Daly e Moloney (2004) apresentam um esquema de *rebranding* distinto:

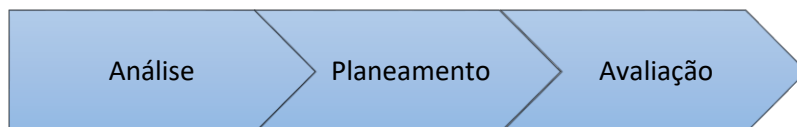


Figura 18: Análise, Planeamento e Avaliação adaptado de Daly e Moloney, 2004

Este estudo defende que a primeira etapa de um processo de *rebranding* deve passar sempre por uma extensa e detalhada análise da situação atual da empresa e do mercado onde se insere, com fundamento em estudos de mercado, fontes de dados e focado nos vários *stakeholders* (desde acionistas, investidores, funcionários e consumidores, entre outros) (Daly e Moloney, 2004).

A fase da **análise** engloba: a determinação dos problemas e das razões para modificar a marca, a identificação dos objetivos e das possíveis estratégias necessárias para os atingir, uma pesquisa sobre as opiniões, necessidades e desejos dos *stakeholders* internos e externos, e uma variada gama de estudos contínuos que suportem a estratégia pretendida (Daly e Moloney, 2004).

O **planeamento** consiste num período longo e exaustivo, abrangendo a definição e distribuição do orçamento para todo o processo, o desenvolvimento gráfico e operacional da nova identidade, a continuidade dos estudos e análise do mercado, de maneira a tentar diminuir as probabilidades de insucesso, e a criação de alternativas caso os resultados comecem por ser negativos (Daly e Moloney, 2004).

Após o lançamento, na fase de **avaliação**, é necessário continuar a monitorizar os resultados e as reações do mercado assim como dos vários *stakeholders* através de mais

estudos, podendo existir a necessidade de aplicar estratégias adicionais de *rebranding* evolutivo. Os investimentos nesta fase podem não ser apenas para lançar a nova marca, mas também para eliminar a existência da antiga (Daly e Moloney, 2004; Muzellec e Lambkin, 2006).

3.3.3. Novos modelos

Em 2009, os autores Juntunen, Saraniemi e Jussila sugeriram um novo modelo, baseado nos estudos de Daly e Moloney (2004), Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), mas mais detalhado a nível das várias etapas:

1. **Motivação** – motivos de efetuar o *Rebranding*;
2. **Análise** – estudos relativamente à posição da empresa perante o mercado atual e à concorrência.
3. **Planeamento** – desenvolvimento da estratégia englobando as etapas de reposicionamento, *renaming*, *redesign* e reestruturação (se necessário);
4. **Preparação** – aplicação de testes e estudos antes do lançamento;
5. **Lançamento** – exposição interna e externa da nova imagem;
6. **Avaliação** – análise dos resultados obtidos; e
7. **Continuidade** – execução, ao longo prazo, dos objetivos e promessas feitas durante o lançamento (ex: melhoria dos serviços,...).

3.3.4 Casos de *rebranding*

3.3.4.1 SATA

SATA tem a sua raiz identitária na profundidade da alma açoriana, tendo assumido o compromisso de combater o isolamento da Região Autónoma dos Açores.



Um Voo para o Futuro

Figura 19:logos SATA

“O início do exercício de mudança da marca SATA teve início em 2009, coincidindo com a renovação da frota SATA Air Açores. Esta mudança reforçou o desejo da transportadora aérea em assumir-se como uma marca comercialmente mais apelativa, capaz de competir – quer pelo impacto visual, quer pelos seus elementos inovadores – com as mais variadas transportadoras aéreas, em qualquer aeroporto do Mundo, mantendo as referências e símbolos ancorados na história da SATA e dos Açores.” (Sata, 2017).

O processo de *rebranding* da marca SATA foi concluído em 2015, com a alteração da imagem em alguns equipamentos de terra e com a introdução do novo fardamento. Todas estas alterações serão essenciais para a SATA continuar a acompanhar os muitos desafios comerciais com que se depara.

O **BIA - Blue Islands Azores** - é o símbolo que agora acompanha o logótipo da SATA. Este símbolo é um Açor reinventado, retilíneo, inspirado no futurismo dos protótipos, construído a partir de nove pedaços assimétricos, distintos e coloridos, que simbolizam as nove ilhas do Arquipélago. (Sata, 2017)

3.3.4.2. McDonalds



Figura 20: New Brand McDonald's

Em 2003, a marca McDonald's lançou a sua primeira campanha global, esta é reconhecida pelo *slogan* "I'm Lovin' It". A campanha teve como principais objetivos, não só a revitalização da marca através de uma nova direção e atitude mais enérgica, moderna e saudável, mas também a globalização de uma imagem de marca mais homogênea e consistente. Embora esta fosse adequada às características de cada ambiente geográfico e cultural, através de campanhas locais (Akhmurzina *et al.*, 2011).

Esta foi uma estratégia de *rebranding* evolutivo, já que a marca manteve o seu nome e fez apenas alterações no seu logótipo. Contudo, executou outras alterações drásticas na sua imagem: criou um novo *slogan*, alterou o design dos estabelecimentos e modificou as cores representativas da marca, passando a usar mais o verde e o castanho do que o vermelho, como meio de associação a um estilo de vida mais saudável e com preocupações ambientais (Akhmurzina *et al.*, 2011). Foram executadas simultaneamente alterações a nível da gama de produtos, adicionando tabelas nutricionais e novos alimentos mais saudáveis aos menus. A McDonald's pretendeu com esta estratégia evolutiva começar a libertar-se da sua má reputação de alimentação "plástica" e prejudicial para a saúde (Akhmurzina *et al.*, 2011).

Contudo, o objetivo principal deste *rebranding* foi criar uma nova imagem moderna e aliciante, utilizando celebridades como Justin Timberlake (que possui uma música com o título igual ao *slogan* da marca).

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4. Metodologia

O recurso ao transporte aéreo ganhou uma enorme importância ao longo das últimas décadas, para as viagens de negócios e lazer.

A velocidade aliada à progressiva diminuição dos preços, em termos reais, contribuiu para o transporte aéreo se tornasse popular.

Com o objetivo de promover uma aplicação prática dos conceitos discutidos, esta investigação procura identificar os motivos de uma possível reestruturação da companhia aérea TACV, bem como todo o processo de *Rebranding* da empresa.

Para fazer face aos objetivos da investigação recorreu-se ao programa de Estatística Descritiva.

Desta forma o principal objetivo desta dissertação é compreender as técnicas que fundamentam e potencializam o progresso das marcas das companhias aéreas, com o *rebranding* como opção de reposicionamento ou rejuvenescimento.

Para a elaboração do questionário utilizado, de acordo com objetivos traçados para o estudo, procedeu-se ao seu tratamento estatístico, que foi realizado no programa SPSS for Windows (versão 22.0), recorrendo-se à análise de estatísticas descritivas para a análise das diferentes perguntas do questionário.

Aquando da recolha de dados delineada para o presente trabalho e seu tratamento, houve a necessidade de avaliação dos dados recolhidos de modo a efetuar-se uma correta validação e avançar no processo de investigação.

A recolha de dados foi efetuada mediante a observação documental em revistas de bordo e publicações oficiais.

4.1 Construção do inquérito para as entrevistas

A entrevista é um método de recolha de informação qualitativa que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, através da qual se poderá conhecer e compreender a perceção que os entrevistados têm sobre o problema em questão, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade são analisados na perspetiva dos objetivos (Ketele, 1999, p. 18). Através de um inquérito oral ou de uma conversa, um indivíduo ou um informante-chave pode ser interrogado sobre os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos.

As entrevistas são um aspeto importante para a investigação, uma vez que são através destas que podemos evidenciar a perspetiva e vivência da companhia, constituindo um aspeto essencial para a descrição do percurso da mesma.

O inquérito elaborado conta com questões de natureza genérica no âmbito da estratégia e questões mais específicas, nomeadamente na identificação de fatores.

A entrevista será elaborada em várias etapas sendo que as primeiras consistem na descrição do perfil do entrevistado (gestor estratégico da TACV), seleção da população e da amostra de indivíduos a entrevistar, definição do propósito da entrevista (tema, objetivos e dimensões), estabelecimento do meio de comunicação (oral, telefone, e-mail, ...), do espaço (na sede TACV em Cabo Verde e Lisboa) e por último não menos importante, a seleção dos itens do guião da entrevista, sendo que através desta teremos a perceção do gestor em relação à situação atual da Companhia.

4.2 Construção do questionário para os consumidores/ clientes

O questionário utilizado no presente estudo, “O Processo de *Rebranding* em Companhias Aéreas: Caso de estudo TACV”, por questões de resposta fechada, menos subjetivas e cansativas para o inquirido, composto, no total, de 27 perguntas.

De um modo geral, o conteúdo das perguntas e respostas do questionário utilizado no presente estudo de caso foi, adaptado de acordo com Vicente (2009), construído com base na revisão da literatura do tema escolhido para a investigação e na análise dos objetivos e questões propostos para o estudo de caso.

Para escrever um bom questionário é fundamental especificar primeiro em detalhe:

- ✓ Os objetivos da investigação;
- ✓ As hipóteses;
- ✓ As escalas de resposta das perguntas do questionário; e
- ✓ Os métodos para analisar dados.

O questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações tendo como objetivo facilitar o conhecimento de determinada população e a compreensão de alguns fatores sociais que, de outro modo, seriam difíceis de avaliar. De acordo com Almeida e Pinto (1994) o inquérito por questionário é uma técnica que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações escritas que se dirigem a um conjunto de indivíduos (inquiridos), que podem envolver as suas opiniões, as suas crenças ou várias informações fatuais sobre eles próprios ou o seu meio. O inquérito por questionário distingue-se da entrevista, por se caracterizar por uma completa estruturação tanto da forma como dos conteúdos das perguntas.

Deshaies (1992) e Rojas (2001) afirmam que a aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise, bem como reduz o tempo que é necessário despende para recolher e analisar os dados.

O questionário constitui um instrumento principal para obter respostas a alguns dos objetivos da investigação, complementando e acrescentando informação às outras fontes de dados.

4.2.1 Estrutura do Questionário

Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. O questionário, elaborado, terá questões, e apenas, questões de resposta fechada, menos subjetivas e cansativas para o inquirido, o que pode concorrer para uma taxa de resposta maior.

O questionário utilizado, para este estudo, “*O PROCESSO DE REBRANDING EM COMPANHIAS AÉREAS: PROPOSTA DE ESTUDO PARA A TACV*”, é constituído por três partes: Parte I, Informação Sociodemográfica e Viajar com a TACV; Parte II, Imagem TACV e Parte III, Serviços TACV.

Na Parte I, procura-se identificar características pessoais e profissionais dos respondentes, através de seis questões. Com estas questões pretende-se caracterizar a amostra utilizada na presente investigação, do ponto de vista sociodemográfico e numa segunda parte, da parte I, visa-se a identificação da origem da viagem, através de seis perguntas: motivo da viagem; se viajar na TACV foi a primeira escolha; razão de escolha da companhia aérea, forma de reserva; classe em que viaja.

A Parte II, é constituída por sete questões, que buscam explorar a perceção da imagem da TACV, através de uma listagem de adjetivos e associações à marca, utilizando a escala de diferencial semântico que advém da escala de Likert e de VAS (Visual Analogue Scales) exibindo nas extremidades duas proposições ou perceções contrárias, encontrando-se dividida com pontuações entre 1 e 7. O inquirido deve responder à questão assinalando a posição que corresponde à sua opinião face às duas proposições ou perceções contrárias.

A Parte III, pretende analisar as atitudes dos respondentes face aos serviços TACV, através de nove questões. Para estas questões do questionário, utilizou-se a escala de Likert de cinco níveis em que o inquirido seleciona um nível, correspondendo estes níveis às opções: discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo nem discordo (3), concordo (4), e, concordo totalmente (5).

4.2.1.1 Validação do questionário

O questionário utilizado foi sujeito a um processo de validação organizado em diferentes etapas. Numa primeira etapa, construiu-se a primeira versão do questionário submetida à apreciação do orientador do estudo, que emitiu parecer sobre o conteúdo do instrumento e sugestões de alterações.

4.2.1.2 População e Amostra

A população definida para este estudo é constituída pelos passageiros TACV, ou seja, passageiros que embarcam em Lisboa com bilhete TACV. Num estudo de caso, a escolha da amostra adquire um sentido muito particular (Bravo, 1998). A amostra utilizada na presente investigação é intencional, uma vez que existem restrições de acesso ao consumidor, por parte da TACV, o que limitou a inquirição dos clientes da companhia aérea. Importa ainda referir que não existe também uma listagem completa dos indivíduos da população em estudo, o que por definição impossibilita a amostragem aleatória. Consequentemente, no presente estudo a amostra é não aleatória por conveniência, constituída por passageiros TACV, que efetuam o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa, em número suficiente para permitir tratamento estatístico das variáveis em análise.

4.2.1.3 Recolha de Dados

Para a recolha de dados foi solicitada autorização à ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S. A (pedido presencial), e à TACV (pedido presencial e via eletrónico, sendo que não foi dado qualquer feedback). Também foi solicitada autorização aos passageiros antes do preenchimento do questionário. Os questionários foram realizados através de entrevista junto dos passageiros TACV nas zonas de *check-in* do Aeroporto Internacional de Lisboa.

O Tratamento dos Dados e Análise Fatorial Relativamente ao questionário utilizado, e tendo em conta os objetivos traçados para o estudo, procedeu-se ao Excel 2016 para o tratamento dos dados referentes à nova imagem TACV. Uma vez que se recorreu a uma escala de avaliação de perceções (diferencial semântico) dos passageiros face à imagem TACV, o tratamento de dados passou também por alguns procedimentos com vista a aferir a sua “adequabilidade” para a população em estudo e aferir se a mesma logrou o intuito de utilização, através da análise da fiabilidade ou consistência interna e da validação da escala. Tal como o próprio nome indica, consistência interna é o «grau de uniformidade ou de coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que compõem a prova» (Almeida e Freire, 2003, p. 163).

CAPITULO V

TACV

5.TACV

Uma marca deve ser apresentada ao mercado contendo um conjunto de qualidades que, por si só, têm a obrigação de transmitir valor ao consumidor e para isso, as empresas devem efetuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua criação.

O presente capítulo faz a análise da evolução da gestão da marca TACV do ponto de vista estratégico e de marketing, bem como da perceção do consumidor do valor da marca.

O capítulo irá iniciar-se, com a apresentação da empresa e da marca TACV.

Em seguida revê-se e discute-se a identidade física da marca e sua identidade psicológica, nomeadamente o carácter, os valores, a missão, o posicionamento, o mercado, os clientes, os concorrentes e o marketing-mix.

Este capítulo termina com uma síntese de análise crítica à gestão da marca TACV.

O capítulo está estruturado de modo a apresentar uma contextualização da empresa e da marca TACV, bem como permitir uma análise evolutiva da gestão de marca da companhia aérea nacional, com o objetivo de contextualizar os aspetos nucleares que deram origem à operação de *rebranding*, e assim, proporcionar uma melhor compreensão dos objetivos da investigação.

5.1 Empresa

Os Transportes Aéreos de Cabo Verde, S.A. (TACV), também conhecida como Cabo Verde Airlines é a companhia de bandeira da República de Cabo Verde de voos regulares e fretados, cuja missão é assegurar o transporte aéreo de passageiros, carga e correio no mercado doméstico e internacional. É uma empresa nacional da República de Cabo

Verde. Foi criada em 1958 através da absorção do Aero Clube de Cabo Verde (portaria nº 615 de 27 de dezembro) ficando integrada na Junta do Comércio Externo, por conveniência de ordem financeira.

Com o fim da II Guerra Mundial, aliados à necessidade, curiosidade e vontade de viajar para outros destinos, ditaram a aposta de criar uma ponte que ligasse Cabo Verde ao mundo.

Em meados do ano 1954, após a publicação da portaria Nº 4.503 que abre portas à atividade aeronáutica, um grupo de aventureiros do ar, liderado por Joaquim Ribeiro, criam o Aero Club de Cabo Verde, tendo como objetivo inicial a promoção e realização das ligações entre as diversas ilhas do arquipélago. Composto por um diretor, um piloto, um mecânico, um aspirante e um avião de 5 lugares.

O Aero Club tinha como preocupação fundamental a formação de novos quadros e testar vários aparelhos na tentativa de encontrar o aparelho que melhor se adaptasse às condições do arquipélago.

O Aero Club de Cabo Verde foi uma experiência pioneira que permitiu impulsionar a constituição de uma companhia aérea, a TACV.

Atualmente TACV voa para vários destinos, transportando homens de negócios – nacionais e estrangeiros – e emigrantes que vivem e trabalham em outros países, à procura de uma vida melhor, no entanto, que regressam com alguma regularidade.

Na tabela que se segue, são destacadas datas históricas e marcantes do percurso da Companhia Aérea TACV:

Data	Criação de Aero Clube de Cabo Verde
1955	Primeiro voo entre Praia/Sal/São Vicente/Praia, com bi-plano de motores, o “De Havilland Rapid Dragon”
1956	Chega o primeiro “Dove”, um bi – motor de nove lugares
1958	02 “Grumman Widgeons” são adquiridas para completar a frota
1958	A 27 de Dezembro de 1958, o Aero Clube de Cabo Verde dá lugar aos Transportes Aereos de Cabo Verde (TACV)
1959	Tráfego aéreo atinge os 460 passageiros transportados
1962	Tráfego aéreo ascende a 2.261 passageiros
1964	Todas as ilhas exceto Brava e Santo Antão são servidas por ligação aérea
1968	03 “Doves” asseguram a ligação aérea entre as ilhas
1973	02 aviões “Hawker Siddleys”, HS – 748, e 03 “Islanders” substituem os Doves

1978	Início de voos regionais para Dakar, Senegal
1980	2 aviões “Twin – Otters” são adquiridos para substituir os “Islanders”
1985	Início de voos internacionais. A TACV inaugura a linha Sal – Lisboa - Sal
1987	Início de voo transatlântico Sal – Boston – Sal
1988	Abertura das linhas Sal – Amesterdão – Sal e Sal – Paris - Sal
1990	2 aviões Casa – 212´s e 01 Embraer 120 integram a frota nacional
1994	3 aviões ATR 42 – 300 são adquiridos em Toulouse, França
1996	A TACV adquire o seu primeiro Boeing 757 – 200, diretamente da fabrica Boeing, em Seattle, considerado “ o maior orgulho da Cabo Verde Airlines”
1999	Início dos voos Sal/Las Palmas/Madrid/Sal
2001	Início de voos entre Fortaleza (Brasil) e Cabo Verde
2002	1 Boeing 737 – 300 reforça o serviço da companhia
2002	Início de voos regulares entre Sal, Dakar, Abidjan, Freetown e Guiné - Conakry
2004	Aquisição do segundo Boeing 757 – 200 ER
2005	Obtenção da Certificação ETOPS, considerada uma das maiores realizações em quase meio século de existência da transportadora aérea nacional
2005	Início de voos entre os EUA e Cabo Verde, com avião e tripulação próprios
2006	Início dos voos entre Fortaleza e Cabo Verde, com avião e tripulação próprios
2006	Início do processo da privatização da Companhia orientado pela empresa Sterling Merchant Finance, Lda.
2007	Em abril a Companhia adquiriu em Toulouse, França, ATR 72 – 500, com o nome Jorge Barbosa, com a matrícula D4 – CBT e um outro ATR 72 – 500, com o nome Baltazar Lopes, com a matrícula D4 – CBU. Em julho, voa pela primeira vez no percurso Praia/Dakar.

Tabela 4: Datas Históricas da TACV

Fonte: Fragata, Revista de Bordo TACV, nº 12 . III série 2008

5.1.1 Estrutura Organizacional

A TACV apresenta uma estruturada hierarquizada e subdividida em três grandes grupos, estando as diferentes áreas dependentes hierarquicamente e funcionalmente do administrador da empresa. A comunicação, tanto formal como informal, é uma condição essencial para o funcionamento eficaz da organização.

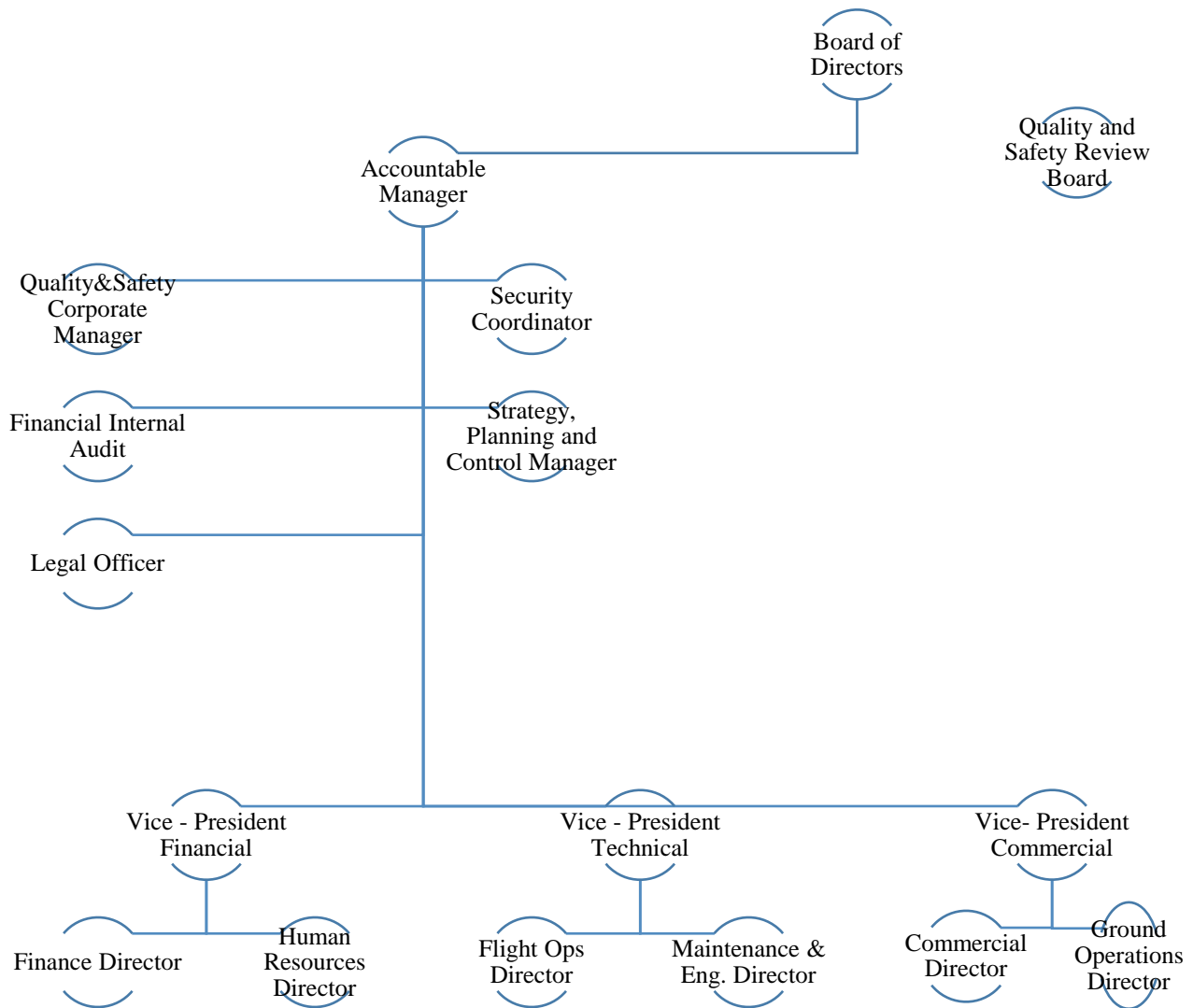


Figura 21: Organograma TACV

O fluxo de informação e interação, que sustenta a comunicação na empresa estabelece-se de forma vertical e horizontalmente. Conforme organograma da empresa apresentada na figura 1, o que se possa notar que a estrutura de nível inferior terá que respeitar o nível imediatamente superior até a administrador principal. Horizontalmente estabelece-se a comunicação entre as diferentes áreas/ departamentos permitindo a concretização das atividades tendo em conta os objetivos definidos.

A organização é constituída por três áreas principais as quais reportam diretamente à administração, sendo uma área definida como Direção e duas áreas como Coordenações.

- **Direção Geral**

Definir os planos estratégicos e de desenvolvimento da empresa, e fazer cumprir os objetivos e políticas de gestão estabelecidas, bem como os planos financeiros e orçamentais e assegurar seus negócios e demais atividades inerentes à boa condução da organização;

Representar a empresa;

Exercer autoridade hierárquico-funcional sobre todos os órgãos diretivos, bem como assegurar a coordenação das atividades dos mesmos.

- **Direção Administrativa e Financeira (DAF)**

Planear e controlar a gestão económica e financeira da empresa;

Dirigir as atividades de tecnologias de informação, planeamento e de gestão financeira da empresa, assegurando os objetivos gerais definidos;

Apoiar o diretor geral, no que respeita aos assuntos da área financeira, planeamento e sistemas de informação, na preparação e formulação dos objetivos e políticas gerais para a empresa;

Assegurar, a partir das políticas gerais definidas, o planeamento estratégico e operacional da empresa;

Elaborar, a partir das orientações gerais, os pressupostos económico-financeiros para a elaboração dos orçamentos anuais;

Estabelecer os adequados mecanismos de coordenação com as diferentes direções da empresa, com vista a organização e desenvolvimento do processo de elaboração dos planos e orçamentos anuais;

Definir as orientações gerais, para a consolidação do plano e orçamento anuais;

Assegurar o desenvolvimento do sistema de informação de gestão, com vista ao adequado controlo de gestão e introdução, em tempo oportuno, das medidas corretivas necessárias;

Assegurar o adequado funcionamento do sistema contabilístico, de forma a garantir um suporte informativo fiável para o acompanhamento da evolução da situação económico-financeira;

Assegurar a proteção do património da empresa, estabelecendo mecanismos adequados de controlo interno e providenciando uma cobertura seguradora própria;

Assegurar planeamento e a gestão de tesouraria, estabelecendo os mecanismos adequados de controlo das disponibilidades e promovendo, atempadamente, as cobranças e aos pagamentos;

Definir a política de crédito a seguir pela empresa e zelar pela sua aplicação;

Assegurar a coordenação do processo de elaboração dos relatórios periódicos de controlo dos planos de atividades e orçamentos;

Preparar os relatórios anuais de prestação de contas e evolução da situação económico-financeira da empresa;

Participar em estudos, projetos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

- **Direção Comercial**

Assegurar o serviço de transporte aéreo regular, rentabilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente;

Promover e desenvolver as vendas e garantir a satisfação do cliente;

Rentabilizar a rede comercial da empresa, incrementando progressivamente o volume de vendas;

Elaborar o plano de marketing, recolhendo e analisando informações e dados relativos ao mercado;

Elaborar a política de tarifas;

Definir metas de vendas;

Proceder a estudos de mercado;

Conceder e montar a rede de distribuição com definição dos pontos de vendas;

Definir e conceder os meios publicitários;

Controlar a eficácia dos meios utilizados pela rede de distribuição e pela publicidade;

Recolher informação sobre os dados de tráfego;

Proceder ao controlo da qualidade dos serviços prestados ao cliente;

Proceder ao tratamento das reclamações;

Elaboração de acordos comerciais com outras companhias;

Participar em estudos, projetos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

- **Direção Operações em terra**

Promover e desenvolver as vendas;

Assegurar o serviço de assistência a aviões, passageiros, carga e correio, garantindo a satisfação do cliente;

Otimizar todas as atividades do handling, obtendo simultaneamente uma melhor rentabilidade e um maior índice de satisfação do cliente;

Elaborar o plano de produção do handling;

Recolher dados relativos ao mercado no que respeita à concorrência, produtos e serviços e ainda dados relativos às potenciais necessidades dos clientes;

Definir objetivos de vendas em função dos objetivos da empresa, relativamente aos serviços de assistência e serviços especiais;

Estabelecer e definir as políticas de tarifas;

Proceder ao controlo da qualidade de todos os serviços em função dos padrões estabelecidos;

Participar em estudos, projetos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

- **Direção de Manutenção e Engenharia**

Assegurar a manutenção do material de voo e equipamento, nas melhores condições de segurança, eficiência e economia;

Rentabilizar os recursos garantindo simultaneamente segurança das operações de voo;

Definir e implementar políticas específicas para a área, estabelecendo os padrões de manutenção e engenharia aplicáveis a manutenção do material e equipamento de voo, adotando sistemas adequados de controlo de qualidade;

Aprovar os esquemas e princípios gerais a que deverão obedecer os procedimentos de manutenção e revisão do material e equipamento de voo;

Assegurar, através das áreas competentes, o planeamento, a execução e o controlo do cumprimento dos programas de manutenção das aeronaves, visando garantir o máximo de disponibilidade das mesmas para o cumprimento do calendário de operações estabelecido;

Submeter a aprovação da AAC (Autoridade da Aviação Civil) os programas de manutenção das aeronaves da frota bem como as propostas de modificações técnicas e a alteração dos protocolos de inspeções, esquemas e potenciais existentes;

Orientar a aquisição e a correta gestão dos equipamentos e materiais necessários às atividades de manutenção, garantindo a máxima eficiência no cumprimento dos objetivos traçados para a área;

Promover e desenvolver os contatos necessários, visando o acompanhamento da evolução tecnológica da indústria aeronáutica e fomentar o constante aperfeiçoamento do nível e qualidade do serviço de manutenção prestado;

Assegurar a permanente atualização dos manuais da manutenção;

Participar em estudos, projetos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

- **Direção de operações de voo**

Garantir o serviço de voo com a máxima segurança para passageiros e mínimo de custo para a empresa;

Assegurar que os serviços de voo se processem nas melhores condições de eficiência, regularidade e economia;

Planear e controlar as atividades da sua área;

Promover o estudo das normas e regulamentos específicos relativos ao pessoal navegante tendo em atenção os requisitos da exploração;

Fazer cumprir toda a regulamentação aplicável ao pessoal de voo;

Proceder à revisão dos manuais da área, a ser submetido à provação da AAC;

Coordenar com as outras áreas no sentido de garantir a segurança da operação;

Participar em estudos, projetos e negociações, no âmbito da sua competência técnica.

- **Chefe Departamento Controlo Financeiro**

Implementar e manter um sistema de planeamento e controlo financeiro a curto prazo;

Promover a divulgação e cumprimento das normas internas respeitantes ao controlo financeiro;

Promover atempadamente as cobranças controlando os níveis de créditos concedidos em conformidade com a política de crédito definida;

Elaborar propostas de aplicações financeiras sempre que tal se mostrar necessário;

Assegurar a informatização dos sistemas de controlo financeiro;

Decidir a partir da análise dos balancetes por antiguidades de saldos sobre ações a desenvolver com vista ao incremento das cobranças;

Conhecer e aplicar os procedimentos definidos no Sistema de Garantia da Qualidade que afetam as respetivas funções e responsabilidades;

Detetar, identificar e registar as Não Conformidades nos documentos próprios;

Cooperar na realização de Auditorias da Qualidade;

Participar nas Ações de Formação da Qualidade planeadas;

Executar as suas tarefas sempre com o objetivo de garantir a qualidade e segurança da operação;

Assegurar outras funções que lhe sejam atribuídas dentro do âmbito da sua competência profissional.

- **Auditor**

Executar internamente, externamente auditorias de acordo com as missões definidas pela área de qualidade;

Executar auditorias especiais quando solicitado;

Coordenar com o responsável da área sobre o resultado da auditoria;

Conhecer e aplicar os procedimentos definidos no Sistema de Garantia da Qualidade que afetam as respetivas funções e responsabilidades;

Detetar, identificar e registar as Não Conformidades nos documentos próprios;

Participar nas Ações de Formação da Qualidade planeadas;

Executar as suas tarefas sempre com o objetivo de garantir a qualidade e segurança da operação;

Assegurar outras funções que lhe sejam atribuídas dentro do âmbito da sua competência profissional.

5.2 Frota

Em 1959 o único avião DOVE, com capacidade para nove passageiros, foi levado a uma fábrica inglesa para uma revisão geral da qual teve uma duração de 5 meses. Enquanto aguardava pelo avião que estava na revisão, a TACV recebeu auxílio da FAP (Força Aérea Portuguesa) emprestando um DAKOTA que posteriormente teve um acidente na pista de São Filipe (na ilha do fogo)

Em 1961, devido ao acidente que ocorreu em São Vicente, o avião DOVE foi substituído por um BEECH- CRAFT, cedido pela FAP, com capacidade de transportar 4 passageiros.

Em maio de 1962 foram adquiridos dois DOVE'S.

Em 1963, a frota da TACV era composta por dois aviões bimotores DOVE'S – DH 104 (CR – CAK E CR – CAL), com capacidade para 9 passageiros e um anfíbio WIDGEON, com capacidade para três passageiros.

Os DOVE'S eram utilizados nas ligações Praia-Boavista-Sal- São Nicolau-São Vicente, enquanto que o WIDGEON fazia ligações Praia- Mosteiros (Fogo) e Praia-Maio.

Em resposta ao aumento da procura e na procura de Aviões mais qualificados os DOVE'S foram substituídos pelos ISLANDER'S, que posteriormente cederam lugar aos TWIN-OTTER'S.

Mais tarde apareceram os aviões CASA'S, os ATR'S e os BOEING'S. Atualmente, a TACV detém a seguinte frota:

Avião	Quantidade	Tipo de rotas
<u>ATR 42-400/500/600</u>	1	Inter-ilhas
<u>ATR 72-200/500/600</u>	2	Inter-ilhas
<u>Boeing 757-200</u>	1	Internacionais
<u>Airbus A320-100/200</u>	1	Internacionais
<u>Boeing 737-800</u>	1	Internacionais
Total	6	

Tabela 5:Frota TACV

Fonte:Wikipédia

5.3 Mercado

O setor do transporte aéreo é um componente essencial de qualquer sistema de transportes. Nas últimas décadas a sua importância e dimensão têm aumentado, ao mesmo tempo que o processo de globalização avança, tornando as economias nacionais crescentemente interligadas e dependentes umas das outras. O mundo atual exige uma rede global de transporte aéreo que reduza as distâncias entre os vários parceiros económicos e que consiga prover a galopante procura em todo o mundo.

Com uma rede de voos internacionais que contempla ligações para a Europa, África, América do Sul e do Norte, a TACV desenvolve a sua atividade num palco internacional vasto e competitivo, nos espaços aéreos mais exigentes do Mundo. De acordo com a estratégia da TACV, de procurar responder às necessidades dos seus consumidores através da redução do isolamento de Cabo Verde ao Mundo.

Atualmente, a TACV serve os seguintes **destinos domésticos**: Sal, Boa Vista, Maio, Santiago, Fogo, São Vicente e São Nicolau; e os seguintes **destinos internacionais**: Banjul; Guiné-Bissau; Abidjan; Guiné-Conacri; Dakar; Las Palmas; Lisboa; Paris; Amsterdão; Munique; Bérghamo; Veneza; Milão-Malpensa; Roma; Fortaleza, Boston.

A TACV é uma FSC (*Full Service Carrier*), baseada no seu *Hub* no Aeroporto Internacional Nelson Mandela, onde está particularmente apostada em crescer para ganhar quota de mercado. Para isto acontecer, terá de fazer uma reformulação dos seus serviços, de modo a poder apresentar um produto melhor a um custo melhor, captar passageiros noutros mercados.

Em todas as rotas onde a TACV opera há concorrência, seja ela direta (ie. voos diretos também a partir da Praia) ou indireta (ie. a partir de outros *hubs*, com escalas no meio).

Na Tabela nº x podemos observar as ligações áreas, partindo do Aeroporto Internacional Nelson Mandela, para vários pontos nacionais e internacionais, identificando os principais concorrentes da TACV em Cabo Verde, TAP e ROYAL AIR MAROC (tabela 6).

Companhias Aéreas	Destinos
Azores Airlines	Ponta Delgada (Início em 02/06/17)
Royal Air Maroc	Casablanca e Bissau.
TAP Portugal	Lisboa
TACV Cabo Verde Airlines	Nacional: Boa Vista, Espargos (Sal), Maio, São Filipe (Fogo), São Nicolau e São Vicente.
	Internacional: Amsterdão, Bissau, Dakar, Fortaleza, Lisboa, Paris, Providence e Recife.

Tabela 6: Ligações aéreas da TACV

Tabela 6: Fonte: Wikipédia

5.4 Negócio

TACV Cabo Verde Airlines (Transportes Aéreos de Cabo Verde), fundada em 1958, é a companhia aérea nacional de Cabo Verde. A direção geral da empresa está localizada na cidade da Praia. TACV opera voos programados de passageiros, *charter* e de carga, nacionais e internacionais para a Europa, América do Norte, América do Sul e África. As principais bases de operação da TACV estão localizadas nos aeroportos Amílcar Cabral de Sal (código IATA: SID), Praia Internacional (código IATA: RAI) e São Pedro (código IATA: VXE) de São Vicente. O programa de passageiro frequente da companhia é o "TACV Club".

A operação internacional abrange linhas regulares para Lisboa, Paris, Amsterdão, Boston e Fortaleza. A frota de longo curso é composta por dois aviões: um Boeing 757-200ER com capacidade de 210 passageiros e um Boeing 737-800 com capacidade para 174 passageiros. Em junho de 2015, a TACV terá iniciado dois novos destinos: Recife, e Providence (Estados Unidos), este último em substituição a Boston.



Figura 22: Rotas internacionais

A operação doméstica abrange voos diários para sete das nove ilhas habitadas. Atualmente, estão suspensas as ligações aéreas para as ilhas Brava e Santo Antão. As ligações para essas ilhas são feitas por via marítima. Para Santo Antão, a ligação é garantida diariamente por balsa a partir de Mindelo em São Vicente e para Brava a ligação pode ser a partir da cidade da Praia ou de São Filipe. (Fig. 23)

A frota doméstica integra três aviões ATR.

A operação regional abrange as linhas regulares para a costa africana, para onde são realizados voos a partir da cidade da Praia para Dakar.

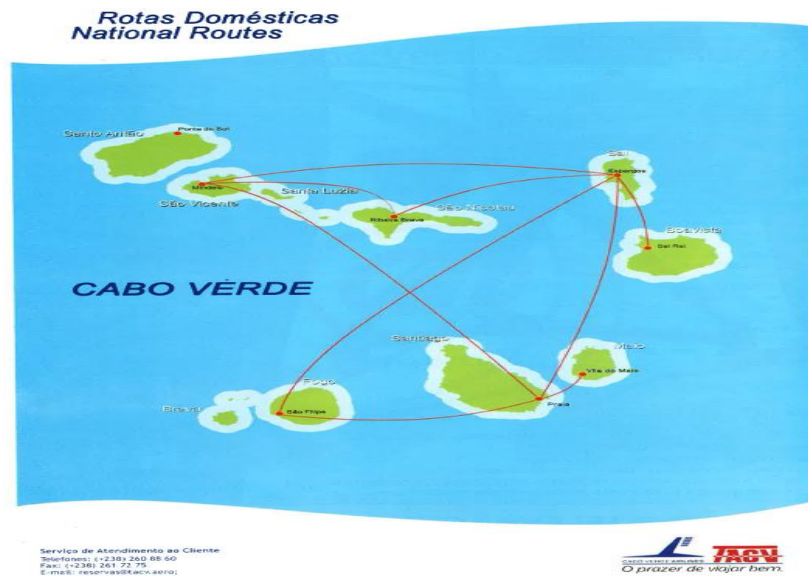


Figura 23: Rotas Nacionais

A operação regional abrange as linhas regulares para a costa africana, para onde são realizados voos a partir da cidade da Praia para Dacar, Bissau e Banjul.

A 18 de Novembro de 2009, a TACV foi aceite como membro ativo da IATA (International Air Transport Association).

Em Março de 2012, a Empresa iniciou a ligação com a empresa EuroAtlantic Airways ao utilizar o novo avião Boeing 737-800 da empresa para os voos com destino a Lisboa, Praia, Sal, Amesterdão, e Las Palmas.

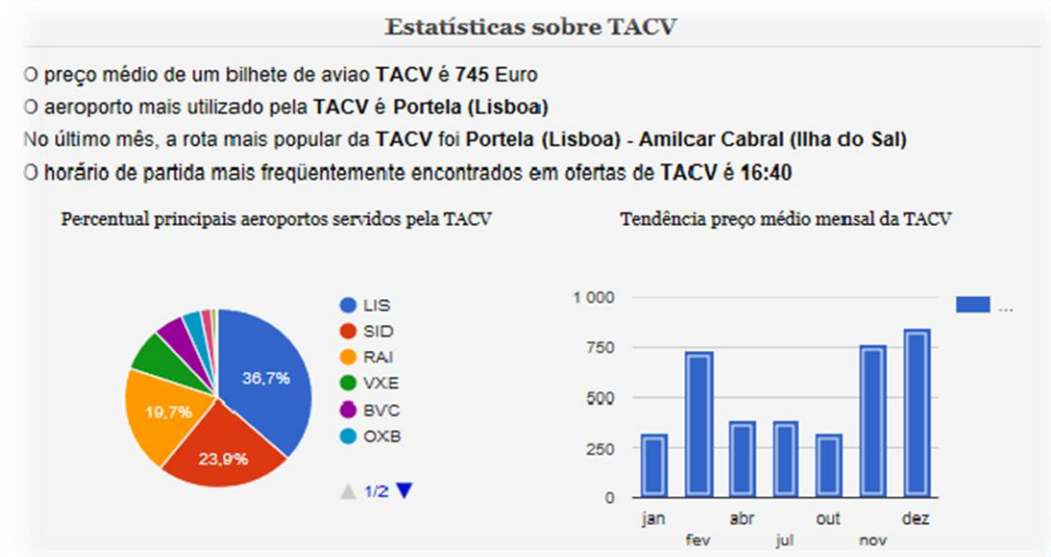


Figura 24:Estatísticas TACV

Fonte: <http://www.europelowcost.pt/companhias-aereas/tacv.aspx>

5.5 Serviço

a) Avião	b) Destinos Exóticos	c) Férias
d) Ilha Boavista	e) Ilha do Sal	f) Ilhas
g) Mergulho	h) Passagens Aéreas	i) Praia
j) Transporte Passageiros	k) Transportes Aéreos	l) Venda Bilhetes
m) Viagens	n) Windsurf	o) África

Tabela 7:Serviços TACV

Fonte: Sara Tavares, 2012

Foi elaborada uma entrevista com clientes que viajam regularmente com a TACV para se ter uma noção o nível geral de perceção da empresa e conhecer a qualidade percebida pela empresa. Durante o processo de investigação ficou bastante evidente que: • Por ser

um país com uma taxa elevada de emigração, o povo cabo-verdiano viaja com grande frequência para a Europa e as Américas principalmente; • Uma grande parte das pessoas acha que o cumprimento do horário é um dos componentes mais importantes para uma companhia aérea; • O preço das passagens é outro item que tem grande importância pelas pessoas seguindo do serviço de bordo; • Apesar de serem de nacionalidade cabo-verdiana a maioria das pessoas preferem viajar com companhias estrangeiras; • A maioria das pessoas apenas vê a marca da TACV quando viaja.

Análise da concorrência: Ao analisar o mercado doméstico, o único concorrente da TACV que faz as viagens inter-ilhas é a companhia Halcyon Air, uma empresa nova, que entrou no mercado com uma perspetiva de evolução ao longo dos anos. Quanto ao mercado internacional, a principal concorrente é a empresa portuguesa TAP que é uma das maiores empresas da Europa e têm conquistado também o mercado cabo-verdiano.

5.5.1 Cabo Verde



Figura 25: Cabo Verde

Fonte: http://economico.sapo.pt/noticias/companhia-aerea-tacv-pode-fechar_222934.html

Cabo Verde é um arquipélago de origem vulcânica, formado por dez ilhas, sendo nove habitadas e, oito ilhéus, totalizando uma área territorial de 4033 km². Situado a 445 km da costa ocidental africana, os seus cerca de 510.000 habitantes são conhecidos por sua

‘**morabeza**’, palavra que transmite tudo que há de bom e de melhor nestas ilhas paradisíacas.

As ilhas situadas ao norte são conhecidas como ilhas de Barlavento: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (desabitada), São Nicolau, Sal e Boa Vista.



Figura 26: Ilhas de Cabo Verde

Fonte: <https://flytacv.com/descubra-cabo-verde/>

Ao sul, as ilhas de Sotavento: Maio, Santiago, Fogo e Brava. Tendo em conta o relevo, existem dois tipos de ilhas: as ilhas planas, circundadas de praias extensas e com largas faixas de areal.

5.5.2 Língua

A língua oficial é o português. No quotidiano, fala-se o dialeto “crioulo”, a língua do povo, diferencia-se de ilha para ilha.

5.5.3 Música

Cabo Verde é um Arquipélago Multicultural, por ser verdade, podemos ouvir música com mistura de vários estilos europeus e africana (a morna, mundialmente divulgada pela eterna diva Cesária Évora, o batuque, o funaná, a coladeira, a mazurca, etc.)

5.5.4 O Clima, Gastronomia e Moeda

Clima

O clima é tropical seco, com duas estações: uma seca, entre novembro e julho e, outra húmida, de agosto a outubro.

A temperatura média anual ronda os 25°C, o que faz de Cabo Verde um país de 365 dias de Sol, praias maravilhosas.

Gastronomia

A grande referência de Cabo Verde é a cachupa, um prato confeccionado à base de milho e feijão, vegetais e carnes, que lhe conferem um sabor muito particular, diversidade de peixes e mariscos que fazem as delícias dos visitantes. Os queijos e os doces também se inscrevem na tradição gastronómica do país.

Moeda

A moeda de Cabo Verde é o escudo cabo-verdiano e tem câmbio fixo com o euro: 1 Euro = 110,265 escudos. Em todas as ilhas é possível efetuar câmbio em qualquer Banco ou em Casas de Câmbio. O uso do euro é aceite de forma habitual em todas as ilhas.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados recolhidos através do questionário feito aos clientes da TACV. A análise dos dados obtidos com o questionário permite, com as informações obtidas, dar corpo ao estudo de caso apresentado no capítulo anterior e avançar com interpretações explicativas para os resultados obtidos.

Os questionários foram realizados aos passageiros TACV junto às zonas de *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa, entre os dias 03 e 06 de Dezembro de 2016, obtendo-se 60 questionários válidos para análise.

Numa primeira fase deste capítulo analisam-se as estatísticas descritivas respeitantes ao conjunto de dados obtidos: os dados sociodemográficos, os dados relativos à viagem dos passageiros, bem como os dados relativos à avaliação dos serviços TACV.

Na segunda fase deste capítulo analisa-se a perceção da imagem TACV.

Na terceira fase discutem-se as diferenças entre tipos de respondentes.

Por fim, apresentam-se os resultados globais do estudo, relacionando-os com um possível *Rebranding* da Companhia.

6.1 Análise Descritiva dos Dados da Amostra

Para uma correta análise de dados quantitativos, segundo Aaker *et al.*, (2001), é importante avaliar cada questão isoladamente com o objetivo de determinar a distribuição empírica (distribuição de frequências) e calcular as estatísticas sumárias descritivas dos dados, tais como as medidas de tendência central e as medidas de dispersão.

Nos tópicos seguintes serão analisadas estatisticamente as variáveis do questionário em função das suas propriedades de medida e destacados os aspetos mais relevantes dessas estatísticas.

A utilização da amostra para presente investigação não é aleatória por conveniência, sendo constituída por passageiros TACV, que efetuaram o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa.

Para uma melhor qualidade da amostra, o questionário deveria ser efetuado junto dos passageiros em Lisboa e no *Hub* da TACV na Praia e em vários dias e horários da semana, a fim de conseguir uma melhor variabilidade e representatividade dos dados.

6.1.1 O Perfil dos Respondentes

De acordo com o questionário, através das variáveis sociodemográficas, pode-se concluir que os passageiros TACV da amostra são maioritariamente Mulheres (51.67%) e residem em Portugal e em Cabo Verde.

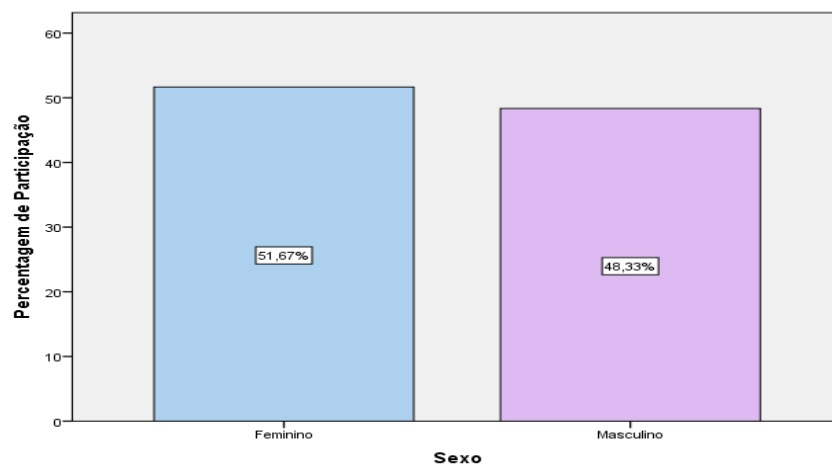


Figura 27: Participação de géneros

Fonte: Outptus SPSS

Com base nas informações recolhidas para o questionário, os passageiros TACV da amostra distribuem-se com maior relevância nas seguintes faixas etárias: 35 a 44 anos e 45 a 54. Relativamente às habilitações literárias, 28% dos inquiridos afirmaram possuir apenas o ensino primário, 10% um grau de ensino médio ou superior, 10% um grau de ensino secundário, 2% do ensino preparatório e 10% não frequentou a escola.

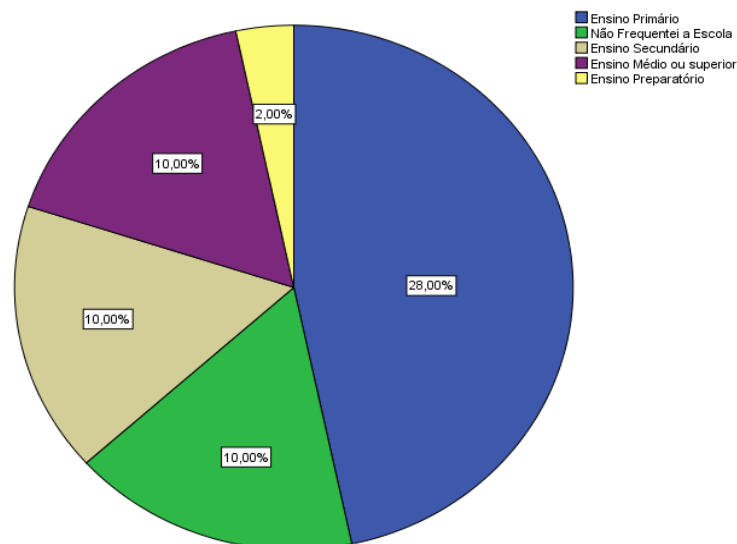


Figura 28:: Habilitações Literárias dos Inquiridos

Fonte: Outptus SPSS

A categoria profissional dos passageiros da amostra, de acordo com a figura 29 concentra-se, essencialmente na categoria do Trabalhador não qualificado, Comerciante e Doméstica com 14%, 10% e 10%, 9% são empregados dos serviços/ comércio/ administrativos, 5% estão desempregados, 3% são trabalhadores qualificados, especializados ou quadro médio, 2% são estudantes e 1% estão reformados.

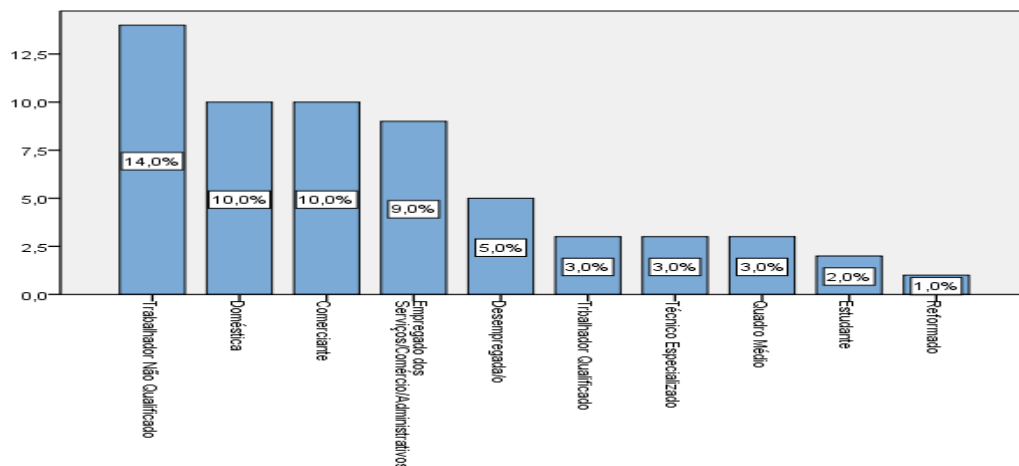


Figura 29: Categoria Profissional dos Inquiridos

Fonte: Output SPSS

6.1.2 A Viagem

Os passageiros que compõem a amostra tinham como destino Cabo Verde.

Em Cabo Verde, mais especificamente na Ilha de Santiago, na cidade da Praia, localiza-se o *hub* da TACV – Aeroporto Internacional Nelson Mandela.

O *Hub* da TACV representa como estratégia, o ponto de ligação entre o tráfego de passageiros do América do Norte e Sul e da Europa.

Motivo de Viagem	Frequência	%
Visita a Familiares/Amigos	31	51,7
Viagem Profissional	14	23,3
Lazer	13	21,7
Estudo	2	3,3
Viajar na TACV, representou a 1ª escolha?	Frequência	%
Não	59	98,3
Sim	1	1,7
Principal Razão para a escolha da Companhia aérea TACV.	Frequência	%

Preço	51	85,0
Qualidade de Serviço	5	8,3
Lotação da Concorrência	3	5,0
Companhia Nacional	1	1,7
Como foi efetuada a reserva da Viagem	Frequência	%
Agência de Viagens	45	75,0
Sede TACV	13	21,7
Internet	2	3,3
Classe de Viagem	Frequência	%
Económica	55	91,7
Executiva	5	8,3
Viajo na TACV devido a Flexibilidade de Horário	Frequência	%
Discordo	42	70,0
Discordo totalmente	18	30,0
	18	30,0

Tabela 8:Caraterização da Viagem dos Passageiros da TACV

Fonte: Output do SPSS

Como se pode ver na Tabela nº 8, visita a familiares e amigos constituem o principal motivo, tendo o motivo de viagem profissional e lazer como a segunda e terceira opção de viagem. Tendo em conta a concorrência e o perfil dos passageiros esta situação já era de se esperar e o lazer apresenta-se como o segundo principal motivo de viagem para o arquipélago devido às características do destino turístico de férias de sol e praia.

De acordo com tabela nº 8, 98,3% dos inquiridos, TACV não foi a companhia escolhida em primeiro lugar, apenas uma opção de recurso. Apenas 1,7% dos inquiridos escolheram a Companhia área TACV em primeiro lugar. Os passageiros inquiridos, escolhem a Companhia TACV, mesmo não sendo para a maioria a primeira escolha, para o seu voo principalmente devido ao preço (85%); ocupando o segundo e terceiro lugares a qualidade de serviço (5%) e lotação da concorrência (3%).

Pode-se verificar, também, que o canal de distribuição da companhia predominante são as agências de viagens, registando, dos passageiros inquiridos, 75% efetuaram a reserva

da sua viagem através deste canal. A Sede da companhia ocupa o segundo lugar, com 21,7% em alternativa da internet (3,3%). Os passageiros inquiridos, afirmam que devido a insegurança da internet, em expor os seus dados pessoais, preferem as agências de viagens, uma vez que a Sede, para muitos, fica fora de mão.

6.1.3 Serviços da TACV

O cliente é a razão da existência de qualquer empresa. É um elemento externo que verifica uma necessidade para qual a empresa é útil. No entanto estas necessidades são definidas em conceitos de valor, expressos de utilidade, qualidade, serviços ao cliente, preço, imagem associada, entre outros, que evoluem e mudam ao longo do tempo devido as mudanças tecnológicas, de uso, novos hábitos, levando a que aquilo que ontem tinha valor deixe de ter, obrigando as empresas a transformar a sua oferta e imagem de valor para garantir a sua posição no mercado. Consequentemente, analisar a qualidade percebida pelos passageiros dos serviços da TACV é um fator de extrema importância. Integrado no questionário numa escala de Likert foi incluído oito itens referentes a qualidade desses serviços.

Cabo Verde por ser um país com uma taxa elevada de emigração, o povo cabo-verdiano viaja com grande frequência para a Europa e as Américas principalmente. A grande parte das pessoas acha que o cumprimento do horário é um dos componentes mais importantes para uma companhia aérea.

O preço das passagens é outro item que tem grande importância pelas pessoas seguindo do serviço de bordo. Apesar de serem de nacionalidade cabo-verdiana a maioria das pessoas preferem viajar com companhias estrangeiras.

Analisando a tabela, e mediante as respostas dos inquiridos, pode-se concluir que segundo a perceção dos passageiros sobre a TACV, os passageiros viajam na companhia aérea, não pela flexibilidade horária (100%), não pela qualidade (28,4%), havendo 46,7% dos 60 inquiridos sem uma opinião formada (o que corresponde um resultado negativo para, podendo concluir que a mesma não teve destaque em relação a concorrência a nível da qualidade. No entanto, 73.4% dos inquiridos consideram a Companhia segura. 41,6% dos

inquiridos não estão satisfeitos com os produtos da Companhia aérea, sendo que 33,3% não tem opinião vinculada, o que corresponde um resultado negativo para a Companhia.

O item avaliação de “não concordo nem discordo” foi utilizada pelos inquiridos quando os mesmos não tinham uma opinião formada sobre o item em avaliação ou são indiferentes ao aspeto em avaliação.

Relativamente ao pessoal a bordo, 40% dos inquiridos estão insatisfeitos com o atendimento, muitos apontam a má educação e tratamento com frieza. A nível da comida, 51,7%, não aprovam a comida servida a bordo afirmando que é “sempre a mesma comida e muitas das vezes fria”.

De todas as questões disponíveis nesta parte do questionário, a pontualidade foi uma das questões mais apontadas. Sendo que dos 60 inquiridos, 91,7% afirmam que de todas as viagens que já realizaram com a companhia, nunca é efetuada à hora estipulada (no horário). A aeronave da companhia levanta voo sempre com atrasos superiores a 30 minutos.

A expressão utilizada, aquando da colocação desta questão, foi de “es é abusado” ou seja “eles são abusados”.

Viajo na TACV devido à flexibilidade de horários.	Frequência	%
Discordo totalmente	18	30,0
Discordo	42	70,0
Viajar na TACV é seguro.	Frequência	%
Não Concordo nem Discordo	16	26,7
Concordo	28	46,7
Concordo totalmente	16	26,7
Viajo na TACV devido á qualidade de Serviços.	Frequência	%
Discordo totalmente	1	1,7
Discordo	16	26,7
Não Concordo nem Discordo	28	46,7
Concordo	11	18,3
Concordo totalmente	4	6,7
Sinto-me satisfeito/a com os produtos da TACV.	Frequência	%
Discordo totalmente	2	3,3
Discordo	23	38,3
Não Concordo nem Discordo	20	33,3

Concordo	6	10,0
Concordo totalmente	9	15,0
O pessoal a bordo TACV é atencioso e simpático.	Frequência	%
Discordo totalmente	17	28,3
Discordo	7	11,7
Não Concordo nem Discordo	13	21,7
Concordo	15	25,0
Concordo totalmente	8	13,3
A comida Fornecida a bordo pela TACV é de boa qualidade.	Frequência	%
Discordo totalmente	15	25,0
Discordo	16	26,7
Não Concordo nem Discordo	15	25,0
Concordo	11	18,3
Concordo totalmente	3	5,0
Viajo com a TACV devido a Pontualidade.	Frequência	%
Discordo totalmente	40	66,7
Discordo	15	25,0
Não Discordo nem Concordo	5	8,3

Tabela 9: Classificação dos serviços TACV

Fonte: Output do SPSS

6.1.4 A Percepção da Imagem da TACV

Aquilo que se vê é mais suscetível de influenciar do que aquilo que é dito ou que assimila. Como referido, anteriormente, a identidade, enquanto a imagem focaliza-se nas percepções dos consumidores relativas à diferenciação da marca, a identidade está essencialmente preocupada com a forma como os gestores e os empregados tornam uma marca singular.

Para avaliar a percepção dos passageiros do valor da marca foi utilizado uma escala de diferencial sistemático com varias associações possíveis à marca composta por sete níveis de resposta que variam de 1 a 7. Sendo 1 até 4 representa a Discordância, 2 Discordância, 3 Não discorda nem concorda, 4 Concordância. (anexo)

Como vê a Imagem da Tacv?	Frequência	%
Antiquada	57	95,0
Jovem	3	5,0
Tradicional	59	98,3
Moderna	1	1,7
Feia	31	51,7
Bonita	29	48,3
Simples	54	90,0
Sofisticada	6	10,0
Pouca Qualidade	31	51,7
Qualidade	29	48,3
Pior que a da Concorrência	44	73,3
Melhor do que a da Concorrência	16	26,7
Sem atração	43	71,7
Atrativa	17	28,3

Tabela 10: A Percepção da Imagem da TACV

Fonte: Output do SPSS

Com base na tabela nº 10 pode constatar que a maioria dos inquiridos considera a imagem atual da TACV como antiquada, tradicional, feia, simples, de pouca qualidade, pior do que a da concorrência, e sem atração, representando, em termos de percentagem, 95%, 98,3%, 51,7%, 90%, 51,7%, 73,3%, e 71,7% da amostra.

E apenas 5% consideram a imagem atual jovem, 1,7% moderna, 48,3% bonita, 10% sofisticada, 48,3% de qualidade, 26,7 melhor que da concorrência e 28,3% atrativa.

6.2 Análise quantitativa

Diferenças entre Tipos de Respondentes nesta seção, com base nos resultados obtidos do SPSS, analisam-se as diferenças significativas entre as variáveis sociodemográficas (idade e sexo) e comportamentais (classe de viagem) e as variáveis relativas à avaliação da nova imagem TACV e dos serviços da companhia aérea nacional.

6.2.1 Classe de viagem *versus* Imagem TACV

Em que classe irá viajar, neste voo?	Como vê a Imagem da Tacv?	
	Jovem	Antiquada
	0,00%	100,00%
Executiva		
Económica	5,50%	94,50%
	Moderna	Tradicional
	0,00%	100,00%
Executiva		
Económica	1,80%	98,20%
	Bonita	Feia
	40,00%	60,00%
Executiva		
Económica	49,10%	50,90%
	Sofisticada	Simple
	0,00%	100,00%
Executiva		
Económica	10,90%	89,10%
	Qualidade	Pouca Qualidade
	100,00%	0,00%
Executiva		
Económica	43,60%	56,40%
	Melhor do que a da Concorrência	Pior que a da Concorrência
	40,00%	60,00%
Executiva		
Económica	25,50%	74,50%
	Atrativa	Sem atração
	40,00%	60,00%
Executiva		
Económica	27,30%	72,70%

Tabela 11: Classe de viagem versus Imagem TACV

Fonte: Outputs SPSS

Quanto às Classes de Viagem, relativamente à classificação da imagem TACV, pode verificar-se na Tabela 11 quer os inquiridos pertencentes à Classe de Viagem Económica, quer os inquiridos pertencentes à Classe de Viagem Executiva/ Business, apresentaram a mesma opinião relativamente à imagem da TACV. Analisando os dois atributos/ associações com maiores pontuações de respostas, para os inquiridos pertencentes às duas classes de viagem, obteve-se: para os inquiridos a viajarem em Classe Económica, antiquada (94,5,0%), tradicional (94,5%) e pior que da concorrência (74,5%) e com pouca qualidade a imagem (56,4%); e, para os inquiridos a viajarem em Classe Executiva/ Business, sem atração (60%) no entanto com qualidade e simples. (100%).

6.3. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, a análise dos resultados centrou-se fundamentalmente na avaliação feita pelos consumidores da imagem de marca da TACV. Os gostos mudam e a companhia caso não queira perder, deve conseguir dinamizar e mover-se para satisfazer as necessidades emergentes e em transição, caso contrário irá perder mercado.

No estudo de caso abordado, a mudança de imagem de marca revelou-se uma necessidade, na medida em que a imagem da companhia esta a começar a ser percebida como antiga, simples e sem qualquer atração.

A avaliação da identidade da marca deve ser contínua no tempo de modo a possibilitar reajustes estratégicos de forma a poder alcançar objetivos propostos com a finalidade de melhoria de forma a responder às necessidades atuais e a precaver necessidades futuras. (Aaker 1996).

A sensibilidade à marca engloba um conjunto de considerações genéricas sobre o produto, o preço, a garantia, entre outros, englobando a análise do risco percebido no processo da compra de um produto ou serviço (Lencastre, 2005). Já Kapferer e Laurent (1989, p.103), consideram que «um consumidor é sensível à marca se a tem em atenção aquando da decisão de compra».

A relação que possa existir entre o consumidor e a marca pode ser vista como um pacto, isto porque, os consumidores oferecem a sua confiança e lealdade, esperando e tendo

expetativas que a marca se comporte de determinada forma, oferecendo-lhes valor através da consistência no funcionamento apropriado das variáveis do marketing mix: produto, preço, distribuição e comunicação (Keller, 1998).

A satisfação dos clientes terá de ser a preocupação central e tendo em conta a análise dos dados do questionário, recorrendo à análise das tabelas de frequências, pode-se verificar que 85% dos passageiros afirmaram que decidiram, viajar na TACV pelo preço, sendo apenas 8,3% dos inquiridos afirma viajar pela qualidade dos serviços. Os inquiridos afirmam que recorreram a TACV, na maioria, devido ao preço.

CAPITULO VII

CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentam-se os principais contributos do estudo elaborado nesta dissertação, bem como as suas principais limitações. Por último propõem-se algumas linhas de investigação para trabalhos futuros.

7.1 Principais Contributos do Estudo

Relativamente aos resultados dos inquéritos elaborados neste estudo de caso, podem evidenciar-se as seguintes conclusões relativamente ao valor da marca TACV para os consumidores:

A amostra do estudo do questionário é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino Mulheres (51.67%) e residem em Portugal e em Cabo Verde.

A amostra distribuiu-se com maior relevância nas seguintes faixas etárias: 35 a 44 anos e 45 a 54 anos. Relativamente às habilitações literárias, 28% dos inquiridos afirmaram possuir apenas o ensino primário, 10% um grau de ensino médio ou superior, 10% um grau de ensino secundário, 2% do ensino preparatório e 10% não frequentou a escola.

Quanto ao país de destino de viagem, os passageiros TACV que compõem a amostra apresentam como destino de viagem o Cabo Verde.

Relativamente à Viagem, conclui-se que a Viagem Profissional e Visita a Familiares e amigos, constitui o principal motivo de viagem (devido ao número relevante de inquiridos serem Cabo-Verdianos). No entanto, viajar na Companhia TACV não representou a primeira escolha.

O Preço de Viagem constituiu a principal razão para a escolha da companhia aérea Cabo-Verdiana.

A reserva da viagem através de agência de viagem representou o principal canal de distribuição.

A nível da qualidade dos Serviços TACV, verificou-se uma avaliação bastante negativa dos serviços da empresa, nomeadamente em termos: da flexibilidade dos horários; aos atrasos.

7.2 Sugestões Estratégicas

Apresenta-se algumas recomendações e sugestões para uma melhor gestão da imagem de marca TACV.

“A TACV está numa situação muito difícil e complexa. Há uma rutura de tesouraria, partindo do princípio que os gastos da empresa são muito superiores às receitas. Este momento exige uma conjugação de esforços do Governo, do Conselho da Administração e de todos os colaboradores da companhia”, disse o Primeiro-ministro (José Maria Neves, 2015).

Afirma ainda que “Temos mobilizado esforços para encontrar um parceiro de modo a permitir a privatização da companhia aérea. Mas não temos tido sucesso na busca de parceiros interessados ou estratégicos, tendo em conta a situação atual dos TACV. Por causa do tamanho da companhia aérea, esta não suscita muito interesse de outras empresas”

Tendo em conta o resultado do questionário efetuado e tendo em conta as últimas notícias (negativas para a imagem), a TACV deve fortificar a sua posição. Para conquistar uma posição forte deve aderir a alianças áreas.

Para Kleymann (2004) as companhias aéreas ao se aliarem estão a adotar um movimento defensivo necessário. A aliança proporciona um aumento a nível da taxa de ocupação, de receitas e de lucros. As alianças podem possibilitar a especialização da companhia o que irá permitir concentrar-se nos produtos previstos e não desperdiçar recursos.

A IATA (*Internacional Airport Transport Association*) define como aliança de companhias aéreas a participação de três ou mais companhias que participam numa

relação comercial, onde o produto identificado é promovido sob um único nome comercial ou marca. A utilização de uma marca ou nome comum possibilita o reconhecimento dos serviços das alianças nos aeroportos e noutros pontos, onde os acordos bilaterais existem. As alianças estratégicas são construídas sobre a pretensão de criar mais valores para cada companhia aérea, extensão da cobertura de rede e da coordenação de operações. Pressupõe-se assistir como uma alavanca de vendas, redução de custos e limitação da concorrência.

A redução de custos pode ser alcançada pela melhor utilização de economias de escala e maximização dos investimentos. As companhias com alianças áreas, através do contrato assinado entre si, ficam comprometidos a vender lugares e serviços dos seus aliados garantindo um maior acesso ao mercado para TACV.

A companhia deverá apostar em novos destinos e promover maior oferta de preços competitivos. Como plataforma de comunicação, promover campanhas de publicidade da marca. Atualização e manutenção do *website* oficial de forma simples e eficiente de modo a aumentar a sua aderência garantido também a segurança.

A companhia deve tomar decisões de investimento da marca, no segmento de cliente, o mercado geográfico, o produto ou serviço, o canal de distribuição, etc., esses investimentos podem ser avaliados em termos de custos e poderá decidir-se qual o que irá produzir rentabilidades mais elevadas (Clifton *et al.*, 2003).

Os gestores de marcas de serviços precisam de se tornar competentes ao nível da comunicação interna e da formação, para assegurarem que a satisfação do cliente é consistente com a promessa da sua marca.

A gestão da marca deve ter um horizonte de longo prazo de modo a conduzir um rumo para as interações com todas as audiências das partes interessadas.

A TACV deve definir a sua estratégia de modo a reposicionar-se refere-se à determinação da estratégia aplicando atributos à marca a mudar ou manter. Contudo, esta fase é dinâmica e requer ajustes, subtis ou radicais, ao longo do tempo de forma a permitir que a empresa sobreviva num mercado competitivo (Muzellec, *et al.*, 2003).

Um dos pontos de melhoria poderá passar pela alteração da imagem da marca, uma vez que, à vista dos seus consumidores, é antiquada, simples, pior que a da concorrência.

No entanto, não basta criar uma nova campanha publicitária ou promoções, lançar logotipos novo ou mesmo mudar a promessa da marca. As alterações devem incluir atividades acompanhadas por mudanças fundamentais nos processos, por produtos melhorados e por colaboradores que sejam instruídos e formados para serem capazes de cumprir a nova proposta, para que o marketing não seja em vão.

7.3 Limitações do Estudo

Uma primeira limitação do estudo é a não participação direta da Companhia aérea na elaboração da dissertação (não houve qualquer feedback relativamente ao pedido de dados e documentação para redigir esta investigação, limitando a recolha de dados e informações mais precisas relativamente à posição da companhia no mercado e em relação à concorrência). Foi efetuado junto da TACV um pedido de autorização da realização do questionário, do qual, também não houve qualquer feedback.

Foi solicitado a realização de entrevista (anexo 3), por email e na sede da TACV em Cabo Verde, com questões relativas à posição de mercado e estratégia de marketing da Companhia, no entanto não houve qualquer resposta.

Este estudo, perante o desinteresse na participação e auxílio da Companhia aérea em causa, tem como principal base, o questionário realizado aos passageiros “clandestinamente” (sem a autorização expressa da Companhia). A elaboração deste estudo deparou-se com várias dificuldades na obtenção de informação para o mesmo, ficando limitado.

No anexo, pode-se verificar vários emails enviados para a Companhia dos quais não houve resposta.

Uma segunda limitação do estudo está relacionada com recolha de dados, feita através do questionário, uma vez que os dados são declarados e não observados com aplicação num

dado momento, a determinada amostra, implica sempre que os dados recolhidos digam respeito a um período delimitado de tempo.

Bibliografia

- AAKER, D. (1991). *“Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value Name”*, New York: Free Press.
- ABRANTES, F. (2013). *CASO DE ESTUDO - REBRANDING EDP 2011*
- AKHMURZINA, R., AUDAS, J., LARROZA, T., RELLAMA, A., KARA, Y. E PARGA, E., (2011). *“An Analysis of McDonald’s Fast Food Chains in France and a Marketing Communications Plan to Help the Brand Improve its Equity”*. International Marketing Communications, disponível em: <http://www.slideshare.net/AnnaMarieta/international-marketing-communicationsmcdonalds-france> (acesso Fevereiro 2017).
- ASA (2013). *Relatório de contas da ASA*.
- BIRICIK, A. (2006). *“The role of logo design in creating brand emotion: a semiotic comparison of the Apple and IBM logos”*. Tese de Mestrado em Design Industrial. School of Engineering and Sciences of İzmir Institute of Technology.
- CAETANO, J.; RASQUILHA, L. (2010). *Gestão de Marketing*, Escolar Editora, Lisboa.
- CLIFTON, R. (Coordenação) (2003). *O Mundo das Marcas*. (C. Pedro, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- COSTA, J. (2011). *Design para os olhos: Marca, cor identidade e sintética*, 1ª Edição, Lisboa, Dinalivro.

- DALY, A., E MOLONEY, D. (2004), “*Managing corporate rebranding*”, Irish Marketing Review, Volume. 17, Número. 1/2, p. 30.

- DE KETELE, J. e ROEGIERS, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget, Cole (Philip Kotler, Abril, 2015) (Penim, Outubro, 2015) (Penim, Outubro, 2015), Epistemologia e Sociedade, Lisboa, 1999.

- GOBÉ, M. (2002). “*A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*”. Editora Campus Ltda. 1ª Edição.

- GOI, C.-L. G.-T. (2011). IPEDR. *Review on Models and Reasons of Rebranding*. Obtido de <http://www.ipedr.com/list-48-1.html> (acesso em setembro 2016).

- GOTSI, M. AND ANDRIOPOULOS, C. (2007), “*Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process*”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12, No. 4.

- HOLT, D. (2003). *Brands and Branding*. Harvard Business School. Obtido de http://sat.xlri.ac.in/sat_ais/resource/resdb/RH12/RH12-1/MK1RH12-1/6.%20Brand%20and%20Branding--Reading%20for%20session%206.pdf (acesso em Junho de 2016) <http://www.europelowcost.pt/companhias-aereas/tacv.aspx> (acesso em Janeiro 2017).

- KAPFERER, J. (1992). “*Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*”, New York: The Free Press.

- KAPFERER, J. (2000). *Les marques, capital de l’entreprise*, nº14. Éd d’Organisation : 575.

- KELLER, K. (1998). “*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*”, New Jersey: Prentice-Hall.

- KELLER, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River: Pearson Education International, England.

- KOTLER, P.; KELLER, K. (2006). “*Marketing Management*“, 12 Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- KOTLER, H. (2015). *Marketing 3.0 – do produto e do consumidor até ao espírito humano*. (A. S. Pereira, Trad.) Coimbra: Actual Editora.

- HEALEY, M. (2009). *O que é o Branding?*, 1ª Edição, Editorial Gustavo Gili.

- LAURENT MUZELLEC, M. (2006). *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*, *European Journal of Marketing*, 40, 803-824.

- LENCASTRE, P. de (Coordenação) (2005), “*O livro da Marca*”, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- LENCASTRE, P.; CÔRTE-REAL A. (2009). *Children thoughts about brands*. Working papers management. Universidade Católica Portuguesa. N.º 10: 4-5.

- LENCASTRE, P. de (1999). “*A Marca: o sinal, a missão e a imagem*”, *Revista Portuguesa de Marketing*, 8, p. 105-119.

- MAGAZINE, R. (2007). *Fragata* (III SÉRIE ed.).

- MAGAZINE, R. (2008). *Fragata* (13 - III SÉRIE ed.).

- MAGAZINE, R. (2008). *Fragata- TACV celebra 50 anos de vida* (III SÉRIE ed.).

- MAGAZINE, R. (2010). *Fragata* (IV SÉRIE ed.).

- MAGAZINE, R. (2010). *Fragata- Santo Antão* (IV SÉRIE ed.).

- MAGAZINE, R. (2013). *Fragata* (V SÉRIE ed.).
- MAGAZINE, R. (2015). *Fragata - SAL* (01 ed.).
- MAGAZINE, R. (s.d.). *Fragata Especial - RECIFE*.
- MARCONDES, P. (2003). *Marcas – uma história de amor mercadológica*. São Paulo: Editora Meio & Mensagem.
- MARTINS, J. (1999). *A Natureza Emocional das Marcas*. São Paulo: Negócios.
- MARTINS, J. (2000). *Branding, uma manual para você, gerenciar e avaliar marcas*. Global brands.
- MARY, M. (2006). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, 31, p. 356-365.
- MCDOWELL, M. (2004). *DIRETIVA 2004/82/CE DO CONSELHO-relativa à obrigação de comunicação de dados dos passageiros pelas transportadoras*. Jornal Oficial da União Europeia.
- MUZELLEC, L., DOOGAN, M., LAMBKIN, M. (2003). “*Corporate rebranding-an exploratory review*”. Irish Marketing Review, Volume.16, p.31.
- MUZELLEC, L., LAMBKIN, M. (2006). “*Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*”, European Journal of Marketing, Volume 40, Número 7, p. 803–824.
- OWEN, J. (2002). *Developing Brands With Qualitative Market Research*. SAGE Publications.
- PENIM, J. (2015). *Negociar & vender- 40 ferramentas para concretizar negocios comentadas por lideres de opinião* (4ª ed.). Lisboa: lidel-edições técnica,lda.

- PIMENTEL, M. (2007). “*Rebranding: como aproximar uma marca do consumidor*”. Booknomics, 1ª Edição.

- RAPOSO, D. (2008). *Design de Identidade e Imagens Corporativa*, 1ª Edição, Castelo Branco, Edições IPCB.

- REIS, A.; TROUT, J. (1991). *Posicionamento - Uma Batalha pela sua mente*, São Paulo, Makron Books.

- RICHARD, P. (2006). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente* (2 ed.). (P. M. Fernandes, Trad.) Lisboa: MONITOR. Obtido em outubro de 2015.

- SIMMONS, R. (2003). *O Mundo das Marcas*. (C. Pedro, Trad.) Lisboa: Actual Editora.

- SANTOS, A. (2016). *Rebranding : fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda*. Beira Interior: Universidade da Beira Interior.

- SERRA, E. (2012). *DIREÇÃO e GESTÃO da FORÇA DAS VENDAS*. Porto: Vida Económica.

- SILVA, G. (2004). “*O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca*”. *Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí*, disponível em: (Pimentel, 2007).

- STUART, H., MUZELLE, L. (2004). “*Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*”, *Journal of Brand Management*, Jul 2004; Número 11, Volume 6, p. 472.

- TELES, S. (2006). *FACTORES DETERMINANTES NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA COMPANHIA AÉREA*. Funchal: Universidade da Madeira.

- TOPOR, R. (1996). “*Institucional Image: How to Define, Improve, Market It?*”, Washington D.C.: Council for Advancement and Support of Education (CASE).

- UPSHAW, L. (1995). *Building Brand Edentity: A Stategy for Sucedd in a Hostile Marketplace*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- VICENTE, J. (2009). *A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR DO VALOR DA MARCA – O CASO TAP PORTUGAL*. Tese de Mestrado. Évora, Universidade de Évora.
- WEIZMAN, J. (1990). “*Institutional Image Assessment and Modification in Colleges and Universities*”, *Journal for Higher Education Management*, 6, p. 65 - 75.
- WENDY, M. (2002). *Corporate Rebranding: Learning from Experience*. Kingston University Occasional Paper Series - KINGSTON BUSINESS SCHOOL, 48.
- WHEELER, A. (2003). *Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. New Jersey by john wiley & Sons.
- WOOD, L. (2000). *Brands and brand equity: definition and management*, *Management Decision*, 38 (9): 662-9.

Anexos

Anexo 1: Questionário Realizado

O Presente questionário foi adaptado como a base na estrutura de Vicente, 2009.

Questionário

“O Processo Rebranding nas Companhias Aéreas: Caso de estudo TACV”.

Caro (a) passageiro (a) da TACV: No âmbito do **Mestrado em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona de Lisboa**, estamos a realizar um estudo sobre o *Rebranding* da TACV. Para isso, é importante a sua opinião sobre as questões apresentadas em seguida. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial. Os nossos sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

Parte I – A sua Viagem

Lembramos-lhe que as suas respostas são confidenciais e que os dados serão tratados de forma agregada.

Sexo (assinale com um X): **0.1. Masculino** ☐ **0.2. Feminino** ☐

Questão 1.

1.1. Qual o seu País de Residência? _____

1.2. Qual o seu País de Destino de Viagem? _____

1.3. Qual a sua Idade? (assinale com um X a opção pretendida):

1.3.1. 17 anos ou menos ☐

1.3.2. 18 a 24 anos ☐

1.3.3. 25 a 34 anos ☐

- 1.3.4. 35 a 44 anos ☐
- 1.3.5. 45 a 54 anos ☐
- 1.3.6. 55 a 64 anos ☐
- 1.3.7. 65 anos ou mais ☐

1.4. Quais as suas habilitações literárias? Assinale com um X o nível mais elevado de ensino que completou:

- 1.4.1. Não frequentei a escola ☐
- 1.4.2. Ensino Primário ☐
- 1.4.3. Ensino Preparatório ☐
- 1.4.4. Ensino Secundário ☐
- 1.4.5. Ensino Médio ou Superior ☐

1.5. Qual a sua categoria profissional? (assinale com um X a opção pretendida):

- 1.5.1. Quadro Médio ☐
- 1.5.2. Quadro Superior ☐
- 1.5.3. Técnico Especializado ☐
- 1.5.4. Empregado dos Serviços/ Comércio/Administrativos ☐
- 1.5.5. Trabalhador Qualificado ☐
- 1.5.6. Trabalhador Não Qualificado ☐
- 1.5.7. Reformado ☐
- 1.5.8. Desempregado ☐
- 1.5.9. Estudante ☐
- 1.5.10. Doméstica ☐
- 1.5.11. Comerciante ☐

Questão 2.

Responda por favor às seguintes questões, assinalando com um X a sua opção.

2. Qual o principal motivo da viagem que vai realizar? (assinale com um X)

2.1. Lazer ☐

2.2. Viagem Profissional ☐

2.3. Visita a familiares ou amigos ☐

2.4. Estudo ☐

2.5. Congressos / Conferência ☐

2.6. Viagem Religiosa ☐

Questão 3.

3. Viajar na TACV representou a sua 1.^a escolha? Sim ☐ Não ☐

Questão 4.

4. Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TACV para este voo?
(assinale com um X a opção pretendida)

4.1. Preço ☐

4.2. Horário ☐

4.3. Frequência ☐

4.4. Qualidade do Serviço ☐

4.5. Voos Direto ☐

4.6. Lotação de outra Companhia ☐

4.7. Companhia Nacional ☐

Questão 5.

5. Como é que foi efetuada a reserva da sua viagem? (assinale com um X a opção pretendida)

5.1. Internet ☐

5.2. Agência de Viagens ☐

5.3. Call Center TACV ☐

Questão 6.

6. Neste voo, em que classe irá viajar?

6.1. Económica ☐

6.2. Executiva/ Business ☐

Parte II – A Imagem TACV

Em baixo encontra-se uma lista de adjetivos que podem ajudar a descrever a imagem da TACV, representada pelo logótipo:

Por favor coloque um X ao longo da linha entre cada par de adjetivos, de maneira a que a frase reflita a sua opinião.

Sendo que o 1 representa concordância total com o adjetivo do lado esquerdo, enquanto que o 7 representa concordância total com o adjetivo do lado direito.

A imagem da TACV é:

Jovem	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Antiquada
1	2	3	4	5	6	7			
Moderna	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Tradicional
1	2	3	4	5	6	7			
Bonita	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Feia
1	2	3	4	5	6	7			

Sofisticada	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Simple
1	2	3	4	5	6	7			
Qualidade	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Pouca Qualidade
1	2	3	4	5	6	7			
Melhor que a da concorrência	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Pior que a da concorrência
1	2	3	4	5	6	7			
Atrativa	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	sem atração
1	2	3	4	5	6	7			

Parte III – Os Serviços TACV

(Caso nunca tenha viajado com a TACV, por favor não responda a este grupo de questões)

Em seguida apresentam-se uma série de afirmações referentes à TACV. Por favor assinale o seu grau de concordância com cada uma delas, colocando uma cruz (X) numa das opções, em que: **5** (Concordo Totalmente), **4** (Concordo), **3** (Não concordo nem discordo), **2** (Discordo), ou **1** (Discordo Totalmente).

	AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
1	Viajo na TACV devido à flexibilidade de horários.					
2	Viajar na TACV é seguro.					
3	Viajo na TACV devido a qualidade dos serviços.					
4	Sinto-me satisfeito/a com os produtos da TACV.					

5	O pessoal de bordo TACV é atencioso e simpático.					
6	A comida fornecida a bordo pela TACV é de boa qualidade.					
7	Viajo com a TACV devido à Pontualidade					

Anexo 2. Alguns emails trocados relativamente a Solicitação de Material

EMAIL 1

De: solange fernandes [mailto:solangefernandes77@hotmail.com]

Enviada: sábado, 20 de Junho de 2015 12:26

Para: João Pereira; aramos@tacv.pt.aero

Assunto: FW: Solicitação de Material e Pedido de Coorientador

Boa Tarde!

Ex.mo Senhor Dr. Engenheiro João Pereira Silva

O meu nome é Solange Helena Robalo Fernandes, aluna do Mestrado em Gestão Aeronáutica, na Universidade da Lusófona em Lisboa. Venho da parte do meu professor Dr. Luís Trindade, Presidente do INAC, espero não estar a importunar, no entanto gostaria de fazer-lhe um convite.

Eu, Solange Fernandes, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado Gestão Aeronáutica, venho por este meio requerer a coorientação do Dr. Engenheiro João Pereira Silva da minha Dissertação, cujo o tema é " O Processo Rebranding nas Companhias Aéreas: Proposta de Estudo para TACV" .

Sem querer estar a incomodar, se possível, gostaria de solicitar também informações necessárias para o desenvolvimento do mesmo tema.

Agradeço a atenção

Solange Fernandes

EMAIL 2

From: joao.pereira@tacv.aero

To: solangefernandes77@hotmail.com; aramos@tacv.pt.aero

Subject: RE: Solicitação de Material e Pedido de Coorientador

Date: Mon, 22 Jun 2015 10:04:09 +0000

Cara Sra. Solange Fernandes,

Começo por agradecer a enorme confiança depositada em mim ao fazer-me o presente pedido.

Como sabe essa não é uma área de conhecimento e experiência prática na qual eu me poderei sentir à vontade, mormente para coordenar tal trabalho. Assim, agradeço o convite mas infelizmente não o poderei aceitar.

Caso tenha mais algum pedido em áreas em que eu possa ajudar não hesite.

Melhores cumprimentos/Best Regards

João Pereira Silva

PCA & CEO

TACV Cabo Verde Airlines

P +238.260.8247 **E** joao.pereira@tacv.aero | **W** www.flytacv.com

Avenida Amílcar Cabral | Praia | Cabo Verde

Email 3

De: solange fernandes [mailto:solangefernandes77@hotmail.com]

Enviada: terça-feira, 23 de Junho de 2015 21:25

Para: Joao Pereira; Secretária do Eng TACV

Assunto: RE: Solicitação de Material e Pedido de Coorientador

Boa Noite!

Ex.mo Senhor Dr. Engenheiro João Pereira Silva

Desde já agradeço a sua amabilidade por ter respondido ao Email.

Solicitei a sua ajuda e orientação pela referência do Presidente da ANAC, Luís Trindade Santos. No entanto uma vez que não é a sua área de conhecimento, caso não seja inoportuno, agradecia que me desse referencia de alguém que trabalhe e/ou que tenha experiencia na mesmo.

Neste momento encontro-me em Cabo Verde na cidade da Praia até dia 29(inclusive) , caso não seja indiscreto da minha parte, gostaria de solicitar uma entrevista ou presença com a pessoa de referencia no âmbito do tema da tese " O Processo Rebranding nas Companhias Aéreas: Proposta de Estudo para TACV" .

Agradeço a atenção

Solange Fernandes

EMAIL 4

RE: Solicitação de Material e Pedido de Coorientador

Joao Pereira <joao.pereira@tacv.aero>

Bom dia.

Coloco em cópia o Sr. Arik De que, estou certo, será a melhor escolha caso aceite.

Melhores cumprimentos/Best Regards

João Pereira Silva

PCA & CEO

TACV Cabo Verde Airlines

P +238.260.8247 **E** joao.pereira@tacv.aero | **W** www.flytacv.com

Avenida Amílcar Cabral | Praia | Cabo Verde

EMAIL 5

solange fernandes <solangefernandes77@hotmail.com>

Email enviado 20/05/2016

Bom Dia!

Ex.mo Arik De

Chamo-me Solange Fernandes, sou estudante de Mestrado em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona em Lisboa e venho por este meio solicitar auxílio à dissertação cujo o tema será sobre a TACV.

Anteriormente, não sei se recorda, já tinha contato devido a um pedido de auxílio à minha dissertação de Mestrado. Na altura indicou a Dra Djamila Neves. Cheguei a trocar alguns

emails com a própria, estive pessoalmente com a mesma em Cabo Verde, no entanto não houve, até á data, qualquer resposta de auxilio.

Como combinado enviei o guião de entrevista a Dra Djamila e solicitei alguns documentos de auxilio á Tese, como por exemplo, trafego de passageiros na rotas da TACV e comparativamente á concorrência, as Frotas da TACV, Marketing da Tacv ou seja estratégia de marketing e alguns outros documentos que possa ser útil e até á data nada.

E por este motivo, volto a contatar a solicitar, caso não seja incomodo, uma entrevista no âmbito do tema da tese " O Processo Rebranding nas Companhias Aéreas: Proposta de Estudo para TACV" e informações para elaboração do mesmo.

Agradeço a atenção

Solange Fernandes

Junto anexo o Guião de entrevista.

EMAIL 6

solange fernandes <solangefernandes77@hotmail.com>

Email enviado a 26/09/2016,

Bom Dia!

Ex.mo Dr. Raul Andrade

Chamo-me Solange Fernandes, sou estudante de Mestrado em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona em Lisboa e venho por este meio solicitar auxilio à dissertação cujo o tema será sobre a TACV.

Anteriormente, já tinha contato a TACV devido a um pedido de auxilio à minha dissertação de Mestrado. Na altura falei com o Dr. João Pereira que indicou me o Dr. Arik

De, que por sua vez indicou a Dra Djamila Neves. Cheguei a trocar alguns emails com a própria, estive pessoalmente com a mesma em Cabo Verde, no entanto não houve, até á data, qualquer resposta de auxilio.

Como combinado enviei o guião de entrevista a Dra Djamila e solicitei alguns documentos de auxilio á Tese, como por exemplo, Trafego de passageiros na rotas da TACV e comparativamente á concorrência, as Frotas da TACV, Marketing da Tacv ou seja estratégia de marketing e alguns outros documentos que possa ser útil e até á data nada.

Por esse motivo, estou a contatar lhe afim de solicitar , caso não seja incomodo, uma entrevista no âmbito do tema da tese " O Processo Rebranding nas Companhias Aéreas: Proposta de Estudo para TACV" e informações e documentação para elaboração do mesmo.

Agradeço a atenção

Solange Fernandes

Junto anexo o Guião de entrevista.

Anexo 3: Guião de Entrevista que seria utilizado caso a entrevista tivesse realizado.

Plano de entrevista

Agradeço, mais uma vez, por ter aceite ser entrevistado(a), entrevista esta que será utilizada como parte do meu trabalho de investigação. Como referido, anteriormente por e-mails, estou a recolher informações sobre a Companhia Aérea TACV, especificamente sobre a estratégia, a fim de propor um possível rebranding para a mesma, uma vez que está a atravessar uma fase complicada, de acordo com a informações recolhida.

As suas respostas serão essenciais para a investigação em curso.

São questões claras, diretas que não irão criar qualquer problema para a companhia, no entanto se existir qualquer questão que não se sinta à vontade para responder podemos

passar para a questão seguinte. Todas as respostas irão ser tratadas com o máximo de confidencialidade, podemos as mesmas serem codificadas.

Para poupar tempo e assegurar que não irá existir qualquer perda de informação, será possível gravar a entrevista?

Data.

Numero de entrevista.

Gravação.

- Sim
- Não

Duração.

Nome do entrevistado.

Nome da empresa.

Setor de Atividade.

Idade do entrevistado.

Numero de entrevistados na empresa.

Endereço da entrevista.

Email.

Guião de Entrevista

Podemos iniciar a entrevista com algumas questões sobre a empresa? Apenas para uma análise estatística.

Questões:

- 1. Em que ano a Companhia Aérea TACV iniciou a sua atividade?**
- 2. Quantas sucursais tem a Companhia TACV?**
- 3. Quais os principais clientes da companhia aérea?**
- 4. Qual a frota da companhia?**

5. Quais são os principais concorrentes?

Poderei solicitar-lhe, que me forneça informação sobre a estratégia da companhia, de forma a poder contribuir para o avanço da investigação em curso?

- 6. Que importância assume a estratégia na sua companhia aérea?**
- 7. Qual a missão e a vocação da sua companhia aérea?**
- 8. Quais os objetivos da estratégia?**
- 9. Como incorpora a estratégia na missão da sua companhia aérea?**
- 10. Na definição da estratégia quais os departamentos que normalmente estão envolvidos?**
- 11. Quais os níveis hierárquicos que colaboram na definição?**
- 12. De que formas colaboram os funcionários envolvidos na estratégia (reuniões, questionários, página interna a nível da Intranet)?**
- 13. De que forma é comunicada a estratégia a nível interno?**
- 14. De que forma é comunicada a estratégia a nível externo?**
- 15. Quais os fatores que influenciam a definição da estratégia?**
- 16. Que peso é atribuído ao ambiente competitivo?**
- 17. Como é encarado a evolução do mercado?**
- 18. A definição das estratégias é afetada pelo facto de não pertencerem a uma aliança de companhias aéreas?**
- 19. Tendo em conta os últimos acontecimentos, (*notícia do dia 6 de julho de 2015, publicada pelo jornal económico- “Companhia aérea TACV pode fechar*), verificando a veracidade da mesma, a nível estratégico, na sua opinião, o que é necessário melhorar para colmatar esta situação?**
- 20. Ponderam, no futuro, celebrar alguma aliança de companhia aérea? (no caso de não ser referido)**
- 21. Ponderam, no futuro, celebrar uma fusão com uma outra companhia aérea? Se sim, qual seria a melhor opção? (no caso de não ser referido)**
- 22. Quais os segmentos de mercado que a companhia serve?**
- 23. Quais os principais mercados da companhia?**
- 24. Qual o coeficiente de ocupação da companhia?**
- 25. Qual o coeficiente de ocupação da companhia para a Cabo Verde, especificamente, Praia (a sede da companhia)?**

26. Quantos passageiros transporta por ano, em termos médios?
27. Quantos passageiros transporta por ano nos principais mercados da companhia, em termos médios?
28. Quais os fatores que levam a considerar o destino Cabo Verde da companhia?
29. O que considera importante referir no plano estratégico e ainda não foi mencionado?
30. No seu entender, considera a gestão da marca TACV importante a nível de estratégia para enfrentar a concorrência e atingir o sucesso empresarial?

Grato pela Sua Atenção,

Anexo 4: Dados obtidos através do Output gerado pelo SPSS

Sexo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	31	51,7	51,7	51,7
	Masculino	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual é a sua idade?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18 a 24 anos	4	6,7	6,7	6,7
	25 a 34 anos	11	18,3	18,3	25,0
	35 a 44 anos	12	20,0	20,0	45,0
	45 a 54 anos	23	38,3	38,3	83,3
	55 a 64 anos	9	15,0	15,0	98,3
	65 anos ou mais	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual o seu País de Destino de Viagem?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Cabo Verde	60	100,0	100,0	100,0

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Jovem	Antiquada	
Sexo	Masculino	Contagem	3	26	29
		% em Sexo	10,3%	89,7%	100,0%
	Feminino	Contagem	0	31	31
		% em Sexo	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Contagem	3	57	60
		% em Sexo	5,0%	95,0%	100,0%

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Moderna	Tradicional	
Sexo	Masculino	Contagem	1	28	29
		% em Sexo	3,4%	96,6%	100,0%
	Feminino	Contagem	0	31	31
		% em Sexo	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Contagem	1	59	60	
	% em Sexo	1,7%	98,3%	100,0%	

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Bonita	Feia	
Sexo	Masculino	Contagem	14	15	29
		% em Sexo	48,3%	51,7%	100,0%
	Feminino	Contagem	15	16	31
		% em Sexo	48,4%	51,6%	100,0%
Total	Contagem	29	31	60	
	% em Sexo	48,3%	51,7%	100,0%	

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Sofisticada	Simple	
Sexo	Masculino	Contagem	3	26	29
		% em Sexo	10,3%	89,7%	100,0%
	Feminino	Contagem	3	28	31
		% em Sexo	9,7%	90,3%	100,0%
Total	Contagem	6	54	60	
	% em Sexo	10,0%	90,0%	100,0%	

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Melhor do que a da Concorrência	Pior que a da Concorrência	
Sexo	Masculino	Contagem	5	24	29
		% em Sexo	17,2%	82,8%	100,0%
	Feminino	Contagem	11	20	31
		% em Sexo	35,5%	64,5%	100,0%
Total		Contagem	16	44	60
		% em Sexo	26,7%	73,3%	100,0%

Sexo * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Atrativa	Sem atração	
Sexo	Masculino	Contagem	5	24	29
		% em Sexo	17,2%	82,8%	100,0%
	Feminino	Contagem	12	19	31
		% em Sexo	38,7%	61,3%	100,0%
Total		Contagem	17	43	60
		% em Sexo	28,3%	71,7%	100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Jovem	Antiquada	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem	0	5	5
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	0,0%	100,0%	100,0%
	Económica	Contagem	3	52	55
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	5,5%	94,5%	100,0%
Total		Contagem	3	57	60
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	5,0%	95,0%	100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Bonita	Feia	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem	2	3	5
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	40,0%	60,0%	100,0%
	Económica	Contagem	27	28	55
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	49,1%	50,9%	100,0%
Total		Contagem	29	31	60
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	48,3%	51,7%	100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Sofisticada	Simple	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem	0	5	5
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	0,0%	100,0%	100,0%
	Económica	Contagem	6	49	55
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	10,9%	89,1%	100,0%
Total		Contagem	6	54	60
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	10,0%	90,0%	100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Qualidade	Pouca Qualidade	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	5 100,0%	0 0,0%	5 100,0%
	Económica	Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	24 43,6%	31 56,4%	55 100,0%
Total		Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	29 48,3%	31 51,7%	60 100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Melhor do que a da Concorrência	Pior que a da Concorrência	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	2 40,0%	3 60,0%	5 100,0%
	Económica	Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	14 25,5%	41 74,5%	55 100,0%
Total		Contagem % em Em que classe irá viajar, neste voo?	16 26,7%	44 73,3%	60 100,0%

Em que classe irá viajar, neste voo? * Como vê a Imagem da Tacv? Tabulação cruzada

			Como vê a Imagem da Tacv?		Total
			Atrativa	Sem atração	
Em que classe irá viajar, neste voo?	Executiva	Contagem	2	3	5
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	40,0%	60,0%	100,0%
	Económica	Contagem	15	40	55
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	27,3%	72,7%	100,0%
Total		Contagem	17	43	60
		% em Em que classe irá viajar, neste voo?	28,3%	71,7%	100,0%

Sexo * Viajo na TACV devido á qualidade de Serviços. Tabulação cruzada

			Viajo na TACV devido á qualidade de Serviços.					Total
			Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Sexo	Feminino	Contagem	0	7	16	4	4	31
		% em Sexo	0,0%	22,6%	51,6%	12,9%	12,9%	100,0%
	Masculino	Contagem	1	9	12	7	0	29
		% em Sexo	3,4%	31,0%	41,4%	24,1%	0,0%	100,0%
Total		Contagem	1	16	28	11	4	60
		% em Sexo	1,7%	26,7%	46,7%	18,3%	6,7%	100,0%

Quais as suas habilitações Literárias?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Primário	28	46,7	46,7	46,7
	Não Frequentei a Escola	10	16,7	16,7	63,3
	Ensino Secundário	10	16,7	16,7	80,0
	Ensino Médio ou superior	10	16,7	16,7	96,7
	Ensino Preparatório	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual a sua Categoria Profissional?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Trabalhador Não Qualificado	14	23,3	23,3	23,3
	Doméstica	10	16,7	16,7	40,0
	Comerciante	10	16,7	16,7	56,7
	Empregado dos Serviços/Comércio/Administr ativos	9	15,0	15,0	71,7
	Desempregada/o	5	8,3	8,3	80,0
	Trabalhador Qualificado	3	5,0	5,0	85,0
	Técnico Especializado	3	5,0	5,0	90,0
	Quadro Médio	3	5,0	5,0	95,0
	Estudante	2	3,3	3,3	98,3
	Reformado	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual o principal Motivo de Viagem?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Visita a Familiares/Amigos	31	51,7	51,7	51,7
	Viagem Profissional	14	23,3	23,3	75,0
	Lazer	13	21,7	21,7	96,7
	Estudo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Estatísticas

		Qual o principal Motivo de Viagem?	Viajar na Tacv representou a sua 1ª Escolha?	Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TACV para este Voo?	Como foi efetuada a reserva da sua viagem?	Em que classe irá viajar, neste voo?	Viajo na TACV devido à flexibilidade de horários.
N	Válido	60	60	60	60	60	60
	Ausente	0	0	0	0	0	0
Média		2,37	1,98	1,60	2,40	1,08	1,70
Modo		3	2	1	2	1	2
Desvio Padrão		,863	,129	1,509	,867	,279	,462
Variância		,745	,017	2,278	,753	,078	,214
Soma		142	119	96	144	65	102

Viajar na Tacv representou a sua 1ª Escolha?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	59	98,3	98,3	98,3
	Sim	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TACV para este Voo?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Preço	51	85,0	85,0	85,0
	Qualidade de Serviço	5	8,3	8,3	93,3
	Lotação da Concorrência	3	5,0	5,0	98,3
	Companhia Nacional	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TACV para este Voo?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Preço	51	85,0	85,0	85,0
	Qualidade de Serviço	5	8,3	8,3	93,3
	Lotação da Concorrência	3	5,0	5,0	98,3
	Companhia Nacional	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Como foi efetuada a reserva da sua viagem?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Agência de Viagens	45	75,0	75,0	75,0
	Sede TACV	13	21,7	21,7	96,7
	Internet	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Em que classe irá viajar, neste voo?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Económica	55	91,7	91,7	91,7
	Executiva	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Viajo na TACV devido à flexibilidade de horários.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	42	70,0	70,0	70,0
	Discordo Totalmente	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	